



Asiakasarvon määrittäminen kohdeyrityksen konseptilähtöisessä tuotekehitysprojektissa

Oksanen, Katja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Asiakasarvon määrittäminen kohdeyrityksen konseptilähtöisessä tuotekehitysprojektissa

Katja Oksanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Katja Oksanen

Asiakasarvon määrittäminen kohdeyrityksen konseptilähtöisessä tuotekehitysprojektissa

Vuosi	2012	Sivumäärä	53
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys suunnittelee ja valmistaa hissejä, liukuportaita ja auto-maattiovia. Tarkoituksena on tutkia, miten asiakasarvo määritellään tuotekehitysprosessin suunnitteluvaiheessa eli konseptikehityksessä. Konseptikehityksen tehtävänä on luoda markkinoille innovatiivisia ratkaisuja erilaisia teknologioita hyödyntäen.

Tutkimus keskittyy asiakasarvon näkyvyyden parantamiseen konseptikehityksen projektityöskentelyssä. Kehityskohteina ovat myös toiminnan systemaattisuus ja dokumentointi, joiden parantamiseksi pyritään saamaan tämän opinnäytetyön avulla kehitysehdotuksia. Näitä seikkoja ja muita asiakasarvoon vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan teorian valossa sekä haastattelusta saadun informaation avulla. Tutkimuksen tärkeimmät aihealueet ovat asiakasarvon määrittäminen ja sen haasteet, työskentelyssä tarvittava tuki ja työkalut, tiedonhankinta sekä käytössä olevat mallit ja niiden soveltuvuus konseptikehitykseen.

Haastattelun tuloksena nousi esille useita kehitysehdotuksia. Projektien strategiavaiheeseen panostamista pidettiin merkittävänä asiana. Huolellisen strategiasuunnittelun avulla voitaisiin keskittää resurssit oleellisimpiin projekteihin ja minimoida ajan ja kustannusten käyttö kannattamattomiksi todettaviin hankkeisiin. Myös tietämyksen laajentamista ja eri organisaatioiden välistä yhteistyötä pidettiin tärkeänä. Markkinoiden tarpeiden parempi ymmärrys jo konseptikehitystasolla auttaisi uusien mahdollisuuksien havainnointia sekä ideoiden syntymistä.

Konseptikehityksen käyttöön voisi jatkotyönä laatia työkalun, kuten arvokartan, joka olisi apuna työn dokumentoinnissa ja asiakasarvon määrittämisessä sekä seurannassa.

Asiasanat: arvonmäärittäminen, arvontuotanto, konseptisuunnittelu, projektityöskentely, yhteistyö, viestintä

Katja Oksanen

Quantification of customer value in target company's concept-oriented R&D project

Year	2012	Pages	53
------	------	-------	----

The target company of this thesis designs and manufactures elevators, escalators and automatic building doors. The goal is to examine how customer value is quantified during the concept development phase of the research and development process. Objective of the concept development is to create innovative solutions by utilizing different technologies.

This thesis focuses on improving the visibility of customer value in concept development project work. Documentation and systematization are the main development targets in the operation. The goal of this thesis is to bring development suggestions by examining factors that could improve above-mentioned functions from the customer value point of view. Factors related to customer value have been examined on the basis of interviews and source material. The most important areas are quantifying customer value and its challenges, support and tools needed in the work, gaining information and current models and their feasibility in concept development.

Several development suggestions came up as a result of the interview. Investing in the projects' strategy phase was considered a very significant factor. With careful strategy planning resources can be allocated in the most important projects and usage of time and costs in unprofitable projects can be minimized. Broadening the knowledge of the facts affecting the projects as well as increasing inter-organizational cooperation was considered useful. Better understanding of market needs already in the concept development phase would help in perceiving new potential and ideas.

For the processing of the results of this thesis it would be a good idea to create a tool, such as value map, that would assist in documentation, quantifying the customer value and follow-up.

Keywords: value quantification, value creation, concept planning, project work, cooperation, communication

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus	6
1.2	Tavoitteet	7
1.3	Tutkimusongelma ja menetelmät	8
1.4	Käsitteiden määrittely	8
2	Kohdeyritys.....	9
2.1	Tuotekehityksen lähtökohdat	11
2.2	Konseptikehitys (Concept Development) ja sen vaiheet	13
2.3	Konseptikehityksen työkalut	15
3	Arvontuotannon tukeminen kohdeyrityksessä.....	16
3.1	Asiakkaan arvontuotanto.....	16
3.2	Asiakkuudenhallinta	17
3.3	Asiakkuusstrategiat	18
3.4	Arvomyynti	21
4	Tutkimus arvonnäytteen nyky- ja tavoitetilasta kohdeyrityksessä.....	24
4.1	Asiakasarvon määrittäminen	24
4.2	Asiakasarvon määrittämisen helpottaminen.....	29
4.3	Arvomyyntimalli	32
4.4	Asiakasuskollisuustutkimus	36
4.5	Muita asiakasarvon määrittämiseen liittyviä ideoita ja toimintatapoja.....	36
4.6	Haastattelujen keskeiset tulokset.....	38
5	Yhteenveto ja kehitysehdotukset	39
5.1	Arvonmuodostus	39
5.2	Strategiavaiheeseen panostus.....	40
5.3	Tiedonhankinta ja yhteistyö.....	42
5.4	Prosessien ymmärrys.....	42
5.5	Innovatiivisuuden kehittäminen	43
5.6	Arvokartta	44
5.7	Työkalut.....	45
5.8	Kehitysehdotusten soveltaminen kohdeyrityksen konseptikehitykseen	45
5.9	Tutkimuksen luotettavuus	46
6	Opinnäytetyöprosessi ja oma kehitys.....	47
	Lähteet	49
	Kuviot	51
	Liitteet.....	52

1 Johdanto

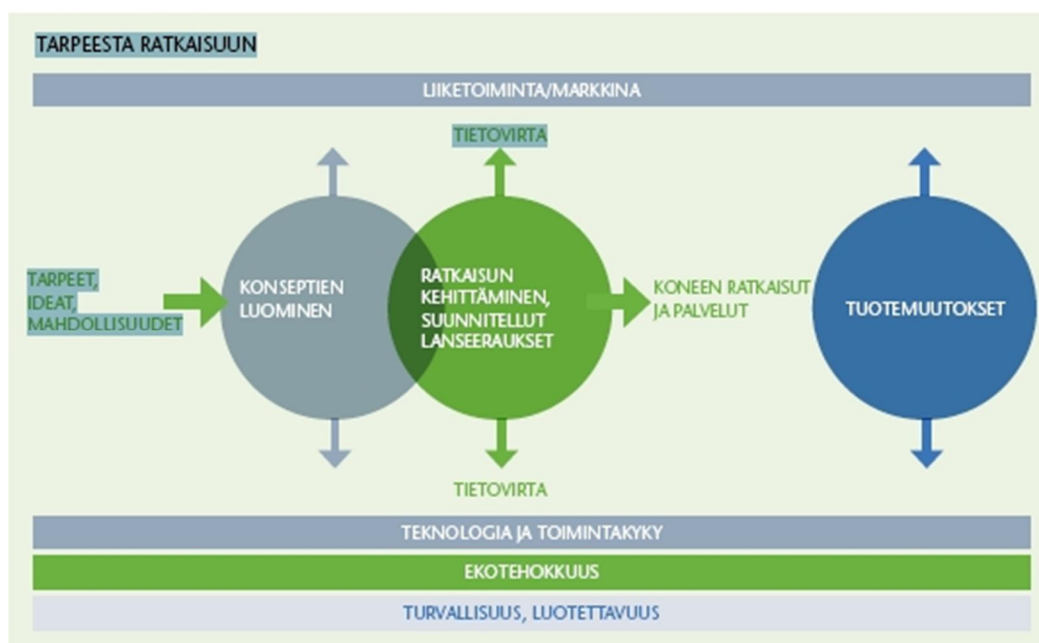
Asiakaslähtöisyys on keskeistä tuotekehityksessä. On olemassa paljon hyviä tuotteita, mutta ongelmana on se, ettei niillä ole ostajia. Tuotekehityksen haasteita ovat lisääntynyt kilpailu, uusien tuotteiden saattaminen markkinoille yhä lyhyemmässä ajassa ja tuotteiden elinkaaren lyheneminen. On myös löydettävä oikeat asiantuntijat, jotka arvostavat työtään ja sitoutuvat tehtäväänsä. Tuotekehityksen konseptisuunnittelussa – johon tämä tutkimus keskittyy – toimivat nimetyt asiantuntijat, joiden rooleista kerrotaan tarkemmin luvussa 2.2. Myös oikeanlaisen organisaation muodostaminen on avainasia rakennettaessa luovaa tuotekehitystoimintaa. Projektin johtamiseen on myös panostettava, jotta projektitoiminnasta saadaan ammattimainen ja pysyvä. Tuotekehitysprojektien valinnalla on keskeinen merkitys yrityksen tulevaisuuden kannalta, koska epäonnistunut kehitysprojekti voi jättää yrityksen jälkeen kilpailijoistaan ja saada aikaan suuria tuotannollisia ja taloudellisia tappioita. (Pelin 2009, 53.)

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten asiakasarvo ja sen lisääminen saadaan paremmin mukaan tuotekehitysprosessin suunnitteluvaiheeseen eli konseptikehitykseen ja sen päätöksentekoon. Tarkastelun kohteina ovat päätöksentekoon vaikuttavat tekijät ja kriteerit projektityöskentelyn eri vaiheissa, yhtiön arvomyyntimallin vaikutukset konseptikehitykseen sekä projektityössä käytettävän tukimateriaalin hyödynnettävyys. Kun ottaa huomioon kilpailutilanteen, aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä asiakasnäkökulma on lähtökohtana pitkäkestoiselle tutkimus- ja kehitystyölle, joka edellyttää asiantuntijatiimeistä koostuvaa ja suunnitelmallista projektityöskentelyä sekä resurssien ja kustannusten hallintaa.

Opinnäytetyön kohdeyritys suunnittelee ja valmistaa hissejä, liukuportaita ja automaattioivia. Opinnäytetyö keskittyy yhtiön tuotekehityksen konseptien luomisvaiheeseen eli konseptikehitysprosessiin (Concept Development Process) (Kuvio 1). Wongin (2011) mukaan asiakkaiden tarpeet tulisi täyttää kehittämällä tuotteiden ja palveluiden lisäksi ratkaisuja, jotka kattavat asiakkaan liiketoiminnan vaatimukset ja sitovat asiakkaan tiiviiseen ja jatkuvaan yhteistyöhön (Wong 2011, 7). Ratkaisut ovat paketteja, joiden avulla asiakas voidaan sitouttaa käyttämään yhtä toimittajaa. Ratkaisun myyminen edellyttää asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä ja uudelta ratkaisulta odotettavien hyötyjen tuntemista. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 34.) Kohdeyrityksen ratkaisut tunnetaan alansa parhaasta ekotehokkuudesta, muotoilusta ja innovatiivisesta teknologiasta. Yhtiö tarjoaa asiakkailleen monipuolisia, rakennuksen koko elinkaaren kattavia palveluita laitteiden suunnittelusta modernisointiin asti. (Ratkaisut 2011.) Konseptikehityksen toiminnan tarkoitus on kehittää ratkaisuja, joiden toteuttamisessa käytetään uusia sovelluksia, teknologiaa ja innovaatioita. Lähtökohtana ideoiden synty miselle ovat asiakkaan tarpeet, jotka toteutetaan yhtiön vision, strategian ja toimialalla val-

litsevien megatrendien mukaisesti. Näistä kerrotaan tarkemmin luvussa 2.1. Konseptikehitysprosessi sisältää projekteja, joissa työskentelee asiantuntijatiimejä. Tiimien projektit on jaettu kehityskohteen mukaan. Projektit etenevät vaiheittain ja niiden täytyttyä projekti siirretään eteenpäin tuotekehitysvaiheeseen, jossa kehitetään ratkaisut ja suunnitellaan lanseeraukset.



Kuvio 1: Tuotteiden ja palveluiden kehitysprosessi (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 26)

1.2 Tavoitteet

Työni tavoitteena on tutkia, miten asiakasarvo voidaan tuoda paremmin esille konseptikehityksessä. Haastattelun avulla tehdään nyky- ja tavoitetilan tutkimus, jonka mukaan arvioidaan konseptikehityksen toimintatapoja, kilpailuetuun vaikuttavia tekijöitä, resursointia, säästökohteita ja nykyisten työkalujen, mallien ja materiaalien soveltuvuutta. Nyky- ja tavoitetilaa tutkitaan olemassa olevan tiedon valossa sekä haastattelujen avulla. Haastattelujen ja lähdemateriaalin tuella pyritään selvittämään konkreettisia kehityskohteita toiminnan yhdenmukaistamiseksi.

Kehityshankkeena toteutettavan opinnäytetyön tärkeä tavoite on selvittää päätöksentekoon liittyviä kriteereitä, joilla on vaikutus arvontuotannon määrittämiseen ja sen esille tuomiseen. Haastattelun avulla pyritään kartoittamaan, tehdäänkö projekteissa oikeita asioita päätöksenteon perusteiksi ja asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi. Pelin (2009, 53) viittaa Peter Druckerin sanontaan: ”Tärkeämpää kuin tehdä asioita oikein, on tehdä oikeita asioita.”

1.3 Tutkimusongelma ja menetelmät

Tutkimusongelma on rajattu tuotekehitysprojektissa työskentelyn haasteisiin kilpailuedun saavuttamiseksi ja sen myötä asiakasarvon parantamiseksi. Haasteiksi ja kehityskohteiksi on todettu toiminnan systemaattisuus ja dokumentointi sekä projektinhallinnan yhdenmukaistaminen. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa selvitetään toiminnan nykytila ja tavoitetila. Kvalitatiivinen tutkimus painottuu käsittelemään asioiden merkityksiä ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja siihen sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen ja asioita ei voi yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 137, 161.) Lähdemateriaalia käytetään nykytilan ja sen kehittämisen tukena. Informaatiota hankitaan myös haastattelemalla prosessin eri osa-alueista vastaavia henkilöitä. Haastattelun avulla selvitetään projektityöskentelyn ja päätöksenteon kriteereiden nykytilaa ja haasteita sekä käytössä olevan myyntistrategiamallin hyötyjä ja mahdollisuuksia konseptikehityksessä. Lisäksi kartoitetaan tällä hetkellä käytössä olevan projektinhallintatyökalun ja olemassa olevan materiaalin soveltuvuutta sekä yhteistyön lisäämisen tarvetta.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista kuiluanalyysia. Kuiluanalyysi on malli, jonka avulla analysoidaan laatuongelmien lähteitä ja etsitään laadun parantamiskeinoja. Kokemusten ja odotustilan avulla voidaan selvittää perusrakenteen osien väliset poikkeamat eli laatu-kuilut. (Grönroos 2001, 145.) Tutkimuksessa pyritään löytämään keinoja tavoitetilan saavuttamiseksi. Nyky- ja tavoitetilan tutkimuksessa käytetään haastattelumateriaalia ja kehitysehdotusten löytämiseksi haastattelujen lisäksi myös lähdeaineistoa. Havaitut poikkeamat eli kehityskohteet kootaan haastattelun tuloksiin ja kehitysehdotukset omaan lukuunsa.

1.4 Käsitteiden määrittely

Arvontuotanto: Arvontuotannolla tarkoitetaan yhteistyötä, jossa toimittajan ja asiakkaan prosessit sovitetaan yhteen asiakkuudessa syntyvän arvon optimoimiseksi. Yrityksen mahdollisuudet lisätä kilpailukykyään kasvavat huomattavasti silloin, kun yritys pystyy jatkuvasti arvioimaan ja määrittämään prosessejaan voidakseen tarjota asiakkaalle uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen. On myös oleellista, että asiakas pystyy hyödyntämään kaikkia toimittajan käyttämiä resursseja. Arvontuotanto on kilpailussa erottumisen ja kilpailuetujen perusta. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 25.)

Konseptisuunnittelu: Konseptisuunnittelulla tarkoitetaan tuotekehitysprosessin alkuvaihetta. Konseptisuunnitteluvaihe sisältää asiakastarpeen tunnistamisen, spesifikaatioiden tunnistamisen, tavoitespesifikaatioiden asettamisen, luonnostelun ja luonnosten valinnan. Tärkein ja haastavin vaihe on spesifikaatioiden asettaminen. Sen avulla määritetään, kuinka tuotteelle

asetettavat vaatimukset mitataan. Taloudellisuus ja kustannukset on huomioitava koko konseptisuunnittelun ajan. Lisäksi konseptisuunnitteluvaiheeseen kuuluu kilpailijoiden tutkiminen ja erilaisten mallien ja testien tekeminen. (Hietikko 2008, 55, 74.)

Arvomyynti: Arvomyynti on perinteisestä tuote- ja ratkaisumyynnistä poikkeava myyntistrategia, jota käytetään, kun toimittaja pyrkii vaikuttamaan asiakkaan liiketoimintaympäristöä ohjaaviin tekijöihin sekä löytämään itselleen kannattavia liiketoimintamahdollisuuksia. Tämä strategia edellyttää perusteellista tietämystä asiakkaan liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä, jotta innovatiivisten parannusten luominen asiakkaan prosesseihin on mahdollista. Arvomyynnin avulla toimittajayritys pyrkii vahvistamaan asiakkaan kilpailuasemaa ja tuottamaan voittoa molemmille osapuolille. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 177.)

Arvokartta: Asiakasarvoa mitattaessa arvokartta on tehokas työkalu, kun halutaan vertailla kilpailevia tuotteita keskenään. Tuotteiden keskinäisiä suhteita ja sijoittumista kartalle voidaan vertailla hinnan ja suorituskvyn avulla. Arvokartta näyttää, sijoittuuko tuotteen hinta ja suorituskvyy keskiarvon ylä- vai alapuolelle. (Best 2009, 149-150.)

2 Kohdeyritys

Kohdeyritys on yksi maailman johtavista yhtiöistä alallaan. Sen tavoitteena on tarjota paras käyttäjäkokemus kehittämällä ja toimittamalla ratkaisuja, jotka mahdollistavat ihmisten liikumisen rakennuksissa sujuvasti, turvallisesti ja viivytyksettä yhä enemmän kaupungistuvassa ympäristössä. Vuonna 2010 satavuotisjuhlavuottaan viettänyt yritys sanoo tarjoavansa asiakkailleen edistyksellisiä ja monipuolisia ratkaisuja sekä hissien, liukuportaiden että automaattiovien asennukseen, kunnossapitoon ja modernisointiin. Kohdeyrityksen liikevaihto on 5 miljardia euroa (2010), josta huollon ja modernisoinnin osuus on 54 % (2010) ja uusien laitteiden osuus 46 % (2010). Yhtiö työllistää noin 33 800 ihmistä 50 eri maassa ympäri maailman. Yhtiön B-sarjan osake noteerataan NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä. (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 2-3.)

Kohdeyrityksen organisaatio on jaettu kahteen liiketoimintayksikköön; Palvelut ja Uudet hissit ja liukuportaat ja lisäksi neljään maantieteelliseen alueeseen; Keski- ja Pohjois-Eurooppa, Länsi- ja Etelä-Eurooppa, Aasia ja Tyynenmeren alue sekä Amerikka. Markkinat on segmentoitu teollisuudenalojen ja kiinteistön käyttötarkoituksen mukaan ja asiakkaat sen mukaan, miten ne sijoittuvat kiinteistömarkkinoilla. (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 2.) Asia- ja markkinasegmentit esitetään tarkemmin kuvioineen luvussa 3.3.

Kaikkien yritysten toiminnalla on vaikutus toimintaympäristöön. Myös kohdeyrityksen pyrkimys on toimia vastuullisesti ja sidosryhmiä hyödyttävällä tavalla. Sidosryhmien odotusten ymmär-

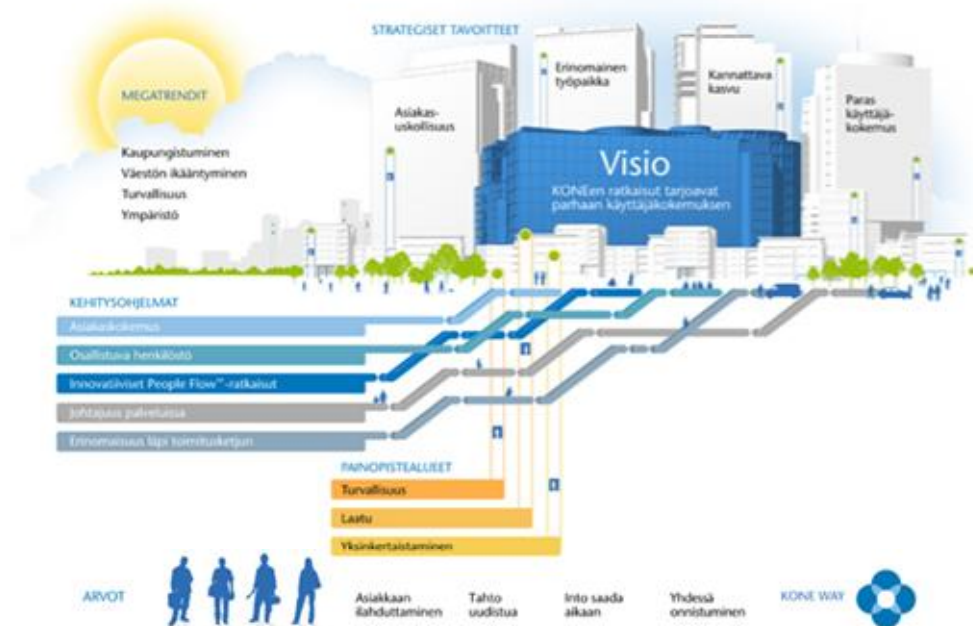
täminen on kaikkien osapuolten kannalta tärkeää. Kohdeyrityksen sidosryhmiä ovat osakkeenomistajat, asiakkaat, henkilöstö, toimittajat ja viranomaiset. Osakkeenomistajilla ja pääomamarkkinoiden toimijoilla on merkittävä päätösvalta. Heidän sijoituksensa tukevat yhtiön kasvua ja kehitystä. Vuoden 2010 lopussa yhtiöllä oli noin 30 000 osakkeenomistajaa. Kohdeyrityksellä on maailmanlaajuisesti noin 400 000 asiakasta, joista suurin osa on kunnossapidon asiakkaita. Keskeisiä asiakkaita ovat rakennusurakoitsijat, rakennusten omistajat, kiinteistöyhtiöt ja kiinteistöjen kehittämiseen liittyvät toimijat. Eri asiakasryhmien tarpeiden ymmärtäminen ohjaa yhtiön toimintaa. Vuonna 2010 perustetun Customer Experience -yksikön tehtävänä on markkinaseuranta, asiakkuuksien kehittäminen, segmenttijohtaminen sekä asiakasprosessi- ja asiakasviestintäosaaminen. Yksikkö kehittää myös myyntiä ja asiakaspalvelua sekä auttaa kohdeyritystä saavuttamaan omalla toimialallaan johtavan aseman asiakasuskollisuudessa. Henkilöstön sitouttaminen edellyttää yhtiön strategian ymmärtämistä. Yhtiö toteuttaa aktiivista esimiesten ja työntekijöiden välistä vuoropuhelua strategisen suunnan ja oman roolin merkityksen ymmärtämiseksi. Myös henkilöstön tyytyväisyys mitataan säännöllisesti ja laaditaan toimintasuunnitelmat parannusta vaativilla alueilla. Toimittajat halutaan sitouttaa samoihin yritysvastuuperiaatteisiin kohdeyrityksen kanssa. Tämä hyödyttää molempien osapuolten toimintaa, tuo lisäarvoa asiakkaille sekä parantaa tulosta. Jatkuvan parantamisen ja seurannan tukemiseksi kohdeyritys toteuttaa vuosittain kyselyn strategisten toimittajien keskuudessa. Toimittajilta hankitaan palautetta yhteistyöstä, strategiasta, prosesseista, laadusta, innovaatiosta, ympäristöstä, kohdeyrityksestä asiakkaana, jatkuvasta parantamisesta sekä organisaatiokulttuurista ja viestinnästä. Viranomaiset, lainsäätäjät ja kansalaisjärjestöt: Kohdeyritys osallistuu aktiivisesti alalla sovellettavien turvallisuuteen, energiatehokkuuteen ja esteettömyyteen liittyviin standardien ja ohjeiden kehitystyöhön. Kohdeyrityksen asiantuntijat ovat mukana monissa kansainvälisissä järjestöissä ja työryhmissä, joissa hissi- ja liukuporrasstandardeja kehitetään. (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 19-20.)

Edellä olevasta yrityskuvauksesta ilmenee tekijöitä, jotka vaikuttavat tuotekehitykseen ja siltä edellytettäviin kriteereihin. Innovaation rooli kasvaa koko ajan. Ihmisvirtojen hallinnan haasteet liittyvät kaupungistumiseen, väestön ikääntymiseen sekä infrastruktuuriin. Kohdeyritys tunnetaankin ennakkoluulottomasta asenteesta tutkimusta ja tuotekehitystä kohtaan. Se pyrkii vastaamaan haasteisiin tutkimalla eri teollisuudenalojen teknologioita ja tarkkailemalla markkinoita, trendejä ja asiakastarpeita. (Kohdeyritys.) Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on tärkeää esimerkiksi uusia teknologioita hyödynnettäessä tai markkinoiden mahdollisuuksia havainnoidessa.

2.1 Tuotekehityksen lähtökohdat

Seuraavaksi tarkastellaan tuotekehityksen lähtökohtia, jotka ovat perustana prosessin toiminnassa syntyville ideoille.

Megatrendi on kehitystä ohjaava suuri kehitysaalto, joka edustaa pitkää aikajännettä ja on globaali ilmiö (Viitala & Jylhä 2006, 58). Hissi- ja liukuporrasteollisuuden toimialaa ohjaavat neljä maailmalla vallitsevaa megatrendiä (Kuvio 2): kaupungistuminen, väestörakenteen muutos (väestön ikääntyminen), turvallisuuden ja ympäristöarvojen merkityksen kasvu (Toimintaympäristö 2011). Väestön keskittyminen kaupunkeihin lisää tarvetta kehittää tehokkaita liikkumISRatkaisuja. Väestön ikääntyminen asettaa toimialalle haasteita ja antaa mahdollisuuksia kaupunki-infrastruktuurin esteettömyydelle. Myös kiristyvät turvallisuussäädökset haastavat laitetoimittajia kehittämään standardien mukaisia ratkaisuja. Kohdeyritys vaikuttaa lakien ja standardien kehitykseen kansallisella sekä kansainvälisellä tasolla. Tietoisuus ympäristöasioista on kasvanut ja ympäristö otetaan huomioon kulutuspäätöksiä tehtäessä. Kohdeyritys kehittää innovatiivisia ratkaisuja, joissa otetaan huomioon ympäristö ja jotka pienentävät laitteiden energiankulutusta. (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 12-13.)



Kuvio 2: Strategia teoiksi (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 14)

Kohdeyrityksen visio on tarjota paras käyttäjäkokemus (Kuvio 2). Yhtiön strategia on tarjota asiakkaille kilpailuetua luomalla paras käyttäjäkokemus innovatiivisilla ratkaisuilla. (Visio ja strategia 2011.) Aikaisemmin markkinoiden mahdollisuudet syntyivät tuotteiden kautta. Yritykset toivat markkinoille tarjooman ja asiakas otti vastaan siihen rakennetut merkitykset. Nykyään merkityksiä syntyy asiakkaan saamien kokemusten pohjalta. Kokemukset jäsentävät markkinoiden uusia mahdollisuuksia ja näin ollen tuote on vähempiarvoinen asia. Käsitys tuotekehityksestä on muuttunut ja on siirrytty tuotesuunnittelusta kokemusten suunnitteluun. (Storbacka, Korkman, Mattinen & Westerlund 2001, 18-19.)

Tuotteiden kehitysprosessissa otetaan huomioon useita tekijöitä, joista tärkeimpiä ovat asiakkaiden tarpeet. Asiakkaiden tarpeita selvitetään muun muassa erilaisten tutkimusten ja haastattelujen avulla. Markkinat tarjoavat tuotekehitykselle erilaisia mahdollisuuksia ja osa ideoista syntyy yhtiön oman innovaatioprosessin kautta. Uusien teknologioiden käyttömahdollisuuksia tutkitaan yhteistyössä eri sidosryhmien, kuten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa. (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 26.)

Kohdeyrityksen tärkeä menestystekijä on panostaminen innovatiivisuuteen. Yritys on aina sitoutunut järjestelmällisesti ja pitkäjänteisesti tuotekehitykseen ja se on vuosien varrella luonut markkinoille lukuisia innovaatioita. (Innovatiivisuus 2011.) Lähtökohtaisesti innovaatioksi kutsutaan sellaista toimivaa ideaa, joka tuottaa lisäarvoa jo olemassa olevaan. Yritysnäkökulmasta se edellyttää lisäksi idean saattamista kaupalliseksi. Stählen, Sotaraudan ja Pöyhösen mukaan innovaatio on uuden idean, toteutuksen sekä arvon luomisen summa. (Tautila 2009, 10-11.)

Innovatiivisuuden hallinta on menestyksen avainkysymys. Mielikuvitusta ja kekseliäisyyttä on jalostettava siten, että se mahdollistaa tuotekehityksen toiminnan jatkuvana, vuorovaikutuksellisenä prosessina, jossa työskentelevät sekä valmistaja, myyntivoimat että asiakas. Kehitystyö sisältää ryhmän prosesseja, joihin kuuluu idean kehitys ja seulominen, konseptin kehitys ja testaus, liiketoiminta-analyysi, prototyypin kehittäminen ja testaus, testimarkkinointi sekä kaupallistaminen. Prosessin kuhunkin vaiheeseen tulee hankkia tarvittava pätevyys ja ajan tasalla oleva johto. (Kotler 2005, 32.) Kehitystyöhön liittyvästä prosessista ja sen vaiheista kerrotaan tarkemmin konseptikehitystä esittelevässä luvussa.

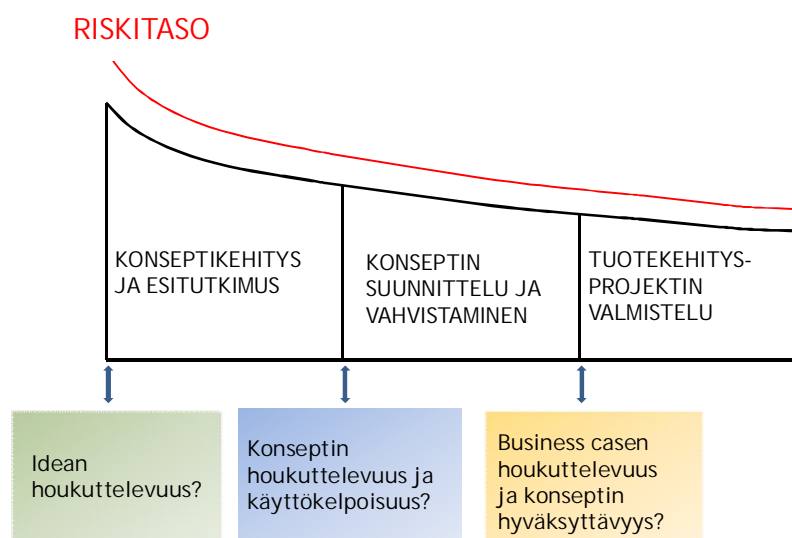
Kohdeyrityksellä on käytössä työntekijöille suunnattu verkkotyökalu, jonka tarkoituksena on koota ja kehittää uusia ideoita yhteistyön voimin. Työntekijät voivat kirjata innovaatiotyökaluun omat ideansa, jotka ovat nähtävissä kaikkien käyttäjien kesken. Käyttäjät voivat äänestää ja kommentoida ideoita, jotka tarkastetaan ja arvioidaan säännöllisesti. Parhaat ideat valitaan jatkokehitykseen. Idean kehitysprosessissa on kolme vaihetta: uudet ideat, niiden prosessointi ja arvonmääritys. Prosessi varmistaa sen, että parhaat ideat päätyvät konkreetti-

siksi toimenpiteiksi. Yhtiö on vastaanottanut kymmeniä ideoita, joista on jalostunut projekteja, tuote- ja prosessiparannuksia tai toimintaa korjaavia toimenpiteitä. (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 22.)

2.2 Konseptikehitys (Concept Development) ja sen vaiheet

Kohdeyrityksen konseptikehityksen tehtävä on tuottaa yritykselle kehitysoikeudet uusia innovatiivisia ratkaisuja käyttäen. Tavoitteena on taloudellisen kannattavuuden lisääminen sekä asiakkaan ja yhtiön arvon maksimointi. (Kohdeyritys.) Projektien valintaprosessi on systemaattinen menetelmä, jonka avulla projekti-ideat arvioidaan ja kannattamattomat karsitaan pois. Prosessi koostuu useasta vaiheesta, joissa seulotaan määritellyillä kriteereillä osa ideoista pois turhan työn välttämiseksi. Keskeisimmät kehitysoikeudet voivat nousta johtoryhmän päätettäväksi, mutta projektien valintaryhmä suorittaa organisatoriset päätökset. Valintaryhmässä on edustajat yksikön johdosta, tuotekehityksestä, markkinoinnista ja tuotannosta. (Pelin 2009, 55.) Konseptikehitysprosessi koostuu tutkimusvaiheista (Kuvio 3), jotka alkavat ideoiden testaamisesta ja niihin liittyvien epävarmuustekijöiden poistamisesta. Konseptikehityksessä testataan oleelliset riskit, aloittaen suurimmista, kuten teknologia- ja liiketoimintariskeistä, jotta voidaan pysäyttää kannattamattomaksi todettavan projektin tutkimus mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kettusen (2009) mukaan riskinhallinnalla voidaan suojautua epäonnistuneelta lopputulokselta. Sen tärkein tehtävä on riskien tunnistaminen ja varautumissuunnitelman laatiminen. Riskianalyysi laaditaan ennen projektin alkua ja liitetään projektisuunnitelmaan. Riskianalyysissä nostetaan esille projektin ongelmat ja arvioidaan osapuolten toimintaa. Riskit ja niiden mahdollinen toteutuminen kuuluu osaksi projekti- ja ohjausryhmän seurantaa. (Kettunen 2009, 75-76.)

Konseptikehitys on jaettu kolmeen vaiheeseen. Kun riskit ovat hyväksyttävällä tasolla, ensimmäisessä vaiheessa luodaan konsepti ja tehdään esitutkimus (feasibility study). Sen tarkoituksena on kartoittaa hankkeen onnistumisen edellytykset sekä varmistaa, että ennakoitu lopputulos vastaa tavoitteita (Ruuska 2007, 35). Toisessa vaiheessa laaditaan ja vahvistetaan konseptisuunnitelma. Kolmas vaihe on omistettu tuotekehitysoikeuden valmisteluun. Projektisuunnitelmaan on asetettu tarkistuspisteet (milestones), ja ennen kunkin vaiheen aloitusta projektille haetaan hyväksyntä jatkaa kyseiseen vaiheeseen. Projektille annetaan myönteinen tai kielteinen päätös tai se jätetään odottamaan esimerkiksi sopivampaa ajankohtaa tai parempaa resurssien saatavuutta. Konseptikehitysprosessi päättyy hyväksyntään, joka annetaan kolmannen vaiheen jälkeen. Tällöin projekti siirretään tuotekehitykseen. (Kohdeyritys.) Hyväksynnän kriteereitä tarkennetaan seuraavassa luvussa.



Kuvio 3: Konseptikehityksen vaiheet

Konseptikehityksessä liiketoimintaomistajan (business owner) tehtävänä on nimetä projektipäällikkö viemään kutakin kehityshanketta eteenpäin. Projektipäällikön työryhmä koostuu asiantuntijatiimistä. Kettusen (2009) mukaan projektin käynnistyksessä tärkeä vaihe on projektin miehitys, jotta löydetään oikeat ihmiset viemään projekti käynnistyksestä päätökseen tavoitteen mukaisesti. Pienehköissä projekteissa projektipäällikkö voi olla ainoa henkilöresurssi, jolloin toiminnan valvonta on helppoa. Lisäksi projektilla tulee olla ohjausryhmä tai projektin omistaja, jolle projektin etenemisestä raportoidaan. Resursointia mietittäessä tulee ottaa huomioon, ketkä ovat oikeat henkilöt projektin läpiviennin kannalta ja löytyvätkö he organisaation sisältä. Montako henkilöä projektin eri vaiheisiin tarvitaan? Millaisella työpanoksella projektiin resursoitavat henkilöt voivat osallistua? Projektipäällikkö haluaa omaan projektiinsä asiantuntijan, joka varmasti selviytyy annetuista haasteista annetussa aikataulussa. Tämä luonnollisesti asettaa haasteita resursoinnille. Ohjausryhmän tai projektin omistajan tehtävänä on valvoa projektin etenemistä tilaajan näkökulmasta. Ohjausryhmän jäseniä ovat projektin tilaajan edustajien lisäksi projektin tekijät sekä projektipäällikkö. Ohjausryhmä on projektipäällikön tuki sekä päätöksentekijä, jonka tehtävänä on ohjata projektia kohti tavoitetta. (Kettunen 2009, 129-130, 168.)

Tässä opinnäytetyössä projektin etenemisen kuvaamisessa keskitytään ensimmäiseen ja kolmanteen vaiheeseen ja niiden hyväksynnän kriteereihin. Nämä ovat tärkeimmät vaiheet, sillä projektin aloitus tuotekehityksessä edellyttää tarkkaa tutkimusta ja riskienkartoitusta. Kettunen (2009) korostaa hyvän roolijaon merkitystä projektitiimissä, sillä se tehostaa projektin johtamista ja toiminnan koordinoitua. Yksi henkilö toimii projektipäällikkönä. Hänen tehtävänsä projektin vetämisessä kuluu suhteellisen pieni aika kokonaistyöajasta. Ajankäytöllises-

ti eniten aikaa vievät projektin alku- ja käynnistysvaiheet. Projektipäällikkö vastaa projektin johtamisesta, projektikokousten vetämisestä ja yhteydenpidosta sidosryhmiin. Asiantuntija puolestaan resursoidaan yleensä useisiin projekteihin samanaikaisesti. Asiantuntijan roolissa työskentely mahdollistaa myös toteutuksen suunnittelun ja johtamisen. Asiantuntijat ovat kysyttyjä resursseja, joten ylikuormitus on yleistä. (Kettunen 2009, 130-131.) Projektin kolmas vaihe on tuotteistamisvaihe, jolloin aloitetaan tuotekehitysprojektin valmistelu. Projektin hyväksyntää ensimmäiseen vaiheeseen voidaan pitää lähtöruutuna konseptin kehitykselle. Riskit tulee olla kartoitettuna ja niiden tulee saavuttaa hyväksytty taso. Tullakseen hyväksytyksi ensimmäiseen vaiheeseen, tärkeimmät kysymykset ovat: Onko idea yrityksen kannalta houkutteleva? Onko idealla mahdollisuus menestyä? Onko projektin aloitukselle riittävästi resursseja? Projekti tukee päätöksentekoa tarjoamalla parhaan ymmärryksen muun muassa seuraavista asioista: Projektin strateginen sopivuus, markkinapotentiaali, asiakasarvo ja loppukäyttäjän saamat edut, kilpailuetu, tekniikkaan liittyvä käsitys, sopivuus yhtiön ydinkompetensseihin ja vahvuuksiin, tulevat riskit sekä projektin taloudellinen kannattavuus. (Kohdeyritys.)

Projektin edetessä kolmanteen vaiheeseen tarvitaan päätös tuotekehitysprojektin valmistelulle. Se edellyttää konseptin validointia ja kaupallistamisen mahdollisuutta. Päätöksen myöntämiseen liittyvät kysymykset tätä vaihetta varten ovat: Onko projektin jatkamisessa merkittäviä esteitä? Mikä on paras tapa esittää sekä itse konseptin että konseptin elementtien vaikutus ja tuotto? Miten optimoida strateginen sopivuus ja arvonmäärittäminen tuotekehityksessä? Tässä vaiheessa projekti tukee päätöksentekoa esittämällä yhteenvedon arvioituista konseptivaihtoehtoista, alustavan tuote- ja prosessiyhteenvedon, prototyypin määrittämisen, olemassa olevan liiketoimintamallin (business case) ja herkkyyksianalyysin, yksityiskohtaisen markkinoiden, asiakkaan ja loppukäyttäjän tarpeiden kartoituksen, vaihtoehtojen määrittelyn valmistuksesta ja jakelusta sekä arvion riskeistä. Saadessaan hyväksynnän tuotekehitysvaiheeseen projektille tulee sitouttaa tarvittava määrä resursseja, nimetä projektipäällikkö ja suunnitteleluinsinööri. Haettavaa kehitysprosessia varten on myös oltava päätös tehokkaasta valmistelutyöstä. (Kohdeyritys.)

2.3 Konseptikehityksen työkalut

Projektisuunnitelma on koko ajan elävä dokumentti, josta ilmenee, mitä projektissa tehdään, miten, milloin ja millä resursseilla. Projektisuunnitelmaa päivitetään koko ajan, ja koko projektitiimillä on mahdollisuus tarkistaa, miten asiat on sovittu hoidettaviksi. Projektin omistajalle annetaan säännöllisesti tietoa projektin etenemisestä. Tieto välittyy ohjausryhmän kautta. Tilanneraporttipohja auttaa tiedonvälitystä myös ohjausryhmän kokousten välillä ja mahdollistaa projektin tilanteen esittelyä projektin omistajalle tai muille sidosryhmille. Tilanneraporttiin sisällytetään yleensä tarkastelujakson aikana tehdyt työt, projektin pysyminen ai-

kataulussaan, seuraavan tarkastelujakson aikana tehtävät työt, suunnitelmassa ilmenneet poikkeamat sekä projektin riskien hallintaan ja uhkiin liittyvät toimenpiteet. (Kettunen 2009, 77, 79.) Kohdeyrityksen konseptikehityksessä on käytössä vastaavanlainen projektisuunnitelmapohja sekä projektihallintatyökalu, joita hyödynnetään projektikohtaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi ja projektin etenemisen seurannassa.

3 Arvontuotannon tukeminen kohdeyrityksessä

Johdanto-osiossa kerrottiin, miten asiakasarvon nostaminen pyritään saamaan tuotekehitysprosessiin paremmin näkyviin. Seuraavaksi perehdytään arvontuotantoon vaikuttaviin tekijöihin. Kohdeyrityksen toiminnassa arvon perusmääritelmä on liiketoiminnallinen etu, jota syntyy asiakkaiden käyttäessä kohdeyrityksen palveluita ja ratkaisuja. Asiakkaat evaluoivat ensisijaisesti yrityksen tarjoamien ratkaisujen avulla saavutettuja liiketoiminnallisia etuja – eivät vain ostohintaa. Myynnin kannalta merkityksellistä on kyky puhua asiakkaan kanssa samaa kieltä siitä, kuinka kohdeyrityksen ratkaisut auttavat asiakasta saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteet. (Kohdeyritys.) Luvussa 3.4 kerrotaan tarkemmin kohdeyrityksellä käytössä olevasta arvomyyntimallista, joka tukee asiakkaan prosessien, tarpeiden ja liiketoimintaan liittyvien edellytysten ymmärrystä.

3.1 Asiakkaan arvontuotanto

Kilpailukyvyyn keskeinen lähtökohta on ylivoimainen osaaminen. Perinteisesti osaamisena on pidetty yrityksen tuotantoa ja tuotteita koskevaa asiantuntemusta. Nykyään osaamiseen määritellään myös asiakastuntemus. Asiakastuntemus edellyttää asiakkaan arvontuotantoa eli yrityksen tulee selvittää, millaisilla prosesseilla asiakas tuottaa arvoa itselleen ja mikä on hänelle arvokasta. Yrityksellä tulee olla selkeä rooli asiakkaan toiminnassa – sen täytyy olla tietoinen asiakkaan tavoitteista ja siitä, miten se voi auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteet. Jotta edellä mainitut asiat voidaan jäsenellä, yrityksen on määriteltävä asiakkaan arvontuotantoprosessi ja analysoitava yksityiskohtaisesti asiakkaan tarpeet ja huolet sekä rakennettava yhteensopivat prosessit asiakkaan prosessien kanssa. Yrityksen on käytettävä asiantuntemustaan ennakkoidakseen asiakkaan tilanteita ja tehdäkseen hänen toimintansa vaivattomammaksi. Säilyttääkseen kilpailukykynsä, yrityksen onkin toimittava proaktiivisesti ja oltava aina asiakastaan askeleen edellä. Yritys auttaa asiakasta tämän prosessien johtamisessa ja on siis osana asiakkaan organisaatiota. (Storbacka ym. 2003, 14–15.) Kohdeyrityksessä tärkeä osa arvontuotantoa on arvomyynti, joka edellyttää asiakkaan liiketoiminnan syvällistä ymmärrystä ja prosessien yhteensovittamista sekä eri segmenttien tarpeita (Kohdeyritys). Arvomyynnistä kerrotaan luvussa 3.4.

Yksittäisen asiakkuuden kehittämisen kannalta tärkeä työkalu on asiakkuussuunnitelma, joka auttaa tunnistamaan asiakkuuden mahdollisuudet sekä löytämään niiden hyödyntämiseen tarvittavat toimenpiteet. Järjestelmällisen suunnittelun avulla resurssit saadaan kohdennettua kaikkein tärkeimpiin mahdollisuuksiin ja asiakkaat sitoutumaan tarvittaviin toimenpiteisiin. Jotta strategisten asiakkuuksien johtamista voidaan arvioida, tarvitaan seurantajärjestelmä ja oikeanlaiset mittarit, kuten kannattavuus tai asiakkuuden vahvuus. Arvontuottamisen tunnistamiseksi jokaiseen asiakkuuteen on laadittava asiakkuussuunnitelma. Asiakassalkuissa tulisi olla toimintojen suunnittelu- ja toteutusprosessi. Tästä hyöttyy myös yritys, joka voi kohdentaa resurssinsa oikeisiin asioihin ja täten tuottaa arvoa asiakkaalle ja hyödyntää voittopotentiaalia. Kannattamattomien ja vähän arvoa tuottavien asiakkuuksien kohdalla yrityksen tulisi kehittää omia prosessejaan, joiden avulla kyseisiä asiakkuuksia voidaan jalostaa. Optimaalisen ratkaisun saavuttaminen vaatii järjestelmällisyyttä, suunnitelmallisuutta ja oikein rakennettuja prosesseja. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 26–27.) Kohdeyrityksessä asiakkuudet on ryhmitelty strategisiin ja ydinasiakkaisiin. Ryhmittelystä kerrotaan luvussa 3.3.

Strategisten asiakkuuksien johtamisprosessien haasteena on usein asiakkuuksien kohtaamisten (customer touch points) toteutus. Kohtaamiset ovat usein monimutkaisia ja ne kattavat yrityksen kaikki toiminnot, kuten johtamisen, tuotekehityksen, markkinoinnin, myynnin ja sisäiset taustaprosessit. Menestyvissä johtamisprosesseissa asiakkaalle on kriittisimpiä kohtaamisia varten laadittava käsikirjoitus, jotta kohtaamisesta syntyy varmasti ainutlaatuinen ja arvoa tuottava. Kohtaamisten seurannalla, arvioinnilla ja operatiivisten prosessien kehittämisellä onkin tärkeä rooli asiakkuuksien jalostamisessa. Asiakkaalle kohtaamisia varten laadittavan käsikirjoituksen tarkoituksena on kirkastaa hänen roolinsa asiakkuudessa. Asiakkuuksien kohtaamiseen viitataan myöhemmin luvussa 6.4, jossa prosessien ymmärrys esitetään eräänä kehitysehdotuksena. Viestintätyökaluna on asiakkuussuunnitelma, jonka tukena voi käyttää esimerkiksi extranet-ratkaisua, josta asiakas voi nähdä asiakkuuteen liittyvät yksityiskohdat. Arvontuottamisen tukeminen merkitsee sen arvon ilmaisemista, jonka asiakas saa asiakkuudestaan. Yleensä pyritään esittämään rahallinen arvo, jotta asiakas kokee panoksensa olevan tasapainossa asiakkuuden tuottaman ajallisen ja rahallisen investoinnin kanssa. Toimittaessa monikanavaympäristössä, viestintästrategian tulee sisältää viestin suunnittelun, kanavien optimoinnin ja viestien oikean ajoituksen. (Storbacka ym. 2000, 27–28.)

3.2 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuusajattelua noudattavan yrityksen toiminnan lähtökohta on, että sen liiketoiminta lähtee liikkeelle asiakkuudesta. On huomattava, että asiakkuudessa asiakas on tekijä – ei kohde. Pyrkimyksenä on kasvattaa asiakkaiden mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. (Storbacka ym. 2003, 21.) Yleisesti ottaen yritykset palvelevat asiakkaita, jotka toimivat hyvin monenlaisilla aloilla. Yrityksen etu ei kuitenkaan ole palvella ja kohdella kaikkia asiakkaitaan tasapuo-

lisesti. Asiakkuudenhallinnan ensimmäinen askel on jakaa asiakaskunta eri segmentteihin, ymmärtää niiden tarpeet ja sen jälkeen kohdentaa markkinointitoimenpiteet niihin asiakkaisiin, jotka ovat kannattavimpia tai joilla on suurin kasvupotentiaali. Toinen askel asiakkuudenhallinnan toiminnoissa on tehdä tuotteesta tai palvelusta houkutteleva. Saadakseen potentiaaliset asiakkaat kiinnostumaan tarjottavista ratkaisuista, yrityksen täytyy panostaa tuotekehitykseen ja -suunnitteluun. Asiakkuudenhallinnan kolmas vaihe on asiakkuuden säilyttäminen. Liiketoiminta ei ole kestävä, jos yritys ei saa pidettyä asiakkaita omassa asiakaskannassaan. Neljäs tärkeä vaihe on saada jo olemassa olevat asiakkaat sitoutumaan yrityksen toimintaan. Asiakkuudenhallinta toimii liiketoiminnan strategiatyökaluna, jota voidaan käyttää tehokkaasti liiketoiminnan kasvattamiseksi. Ideaalitulanteessa asiakkuudenhallinnan tulisi toimia apuna asiakaskohtaamistilanteissa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseksi ja tietojen soveltamisessa liittyen edellisiin vuorovaikutustilanteisiin. Tämä auttaa tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa ja mahdollistaa tehokkaampien liiketoimintaprosessien kehittämisen eri asiakassegmenteille. (Wong 2011, 1-2.) Wongin esittämän asiakkuudenhallinnan ensimmäinen askel on segmentointi, jossa asiakaskunta jaetaan ryhmiin. Oikeanlaisen tarjonnan mahdollistamiseksi kohdeyrityksessä sekä asiakkaat että markkinat on segmentoitu molempien ryhmien tarpeiden ymmärtämiseksi. Segmentoinnista kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.3 Asiakkuusstrategiat

Asiakaslähtöinen kilpailukyky muodostuu yrityksen kehittämistä asiakkuusstrategioista, jotka tukevat ylivoimaisella tavalla asiakkaan arvontuotantoa. Kilpailukyvyn kasvattaminen tarkoittaa strategioiden sovittamista erilaisten asiakkaiden erilaisiin prosesseihin, mikä kehittää kilpailukykyä. Asiakkuusstrategioiden tavoitteena on lisätä asiakkuuksien arvoa ja kilpailukykyä. Niiden avulla määritellään yksiselitteisesti asiakkaan ja yrityksen rooli. Määrittely edellyttää ymmärrystä siitä, miten asiakas tuottaa arvoa omassa toimintaprosessissaan ja miten yritys käyttää osaamistaan lisätäkseen edelleen asiakkaan arvontuotantoa. Strategioiden määrittelyn lähtökohtana tulee olla visio yrityksen omasta roolista. Tämän jälkeen on mahdollista selvittää yrityksen valmius muokata omia prosessejaan eri asiakkaiden mukaan kilpailussa erottumiseksi. (Storbacka & Lehtinen 2002, 121.)

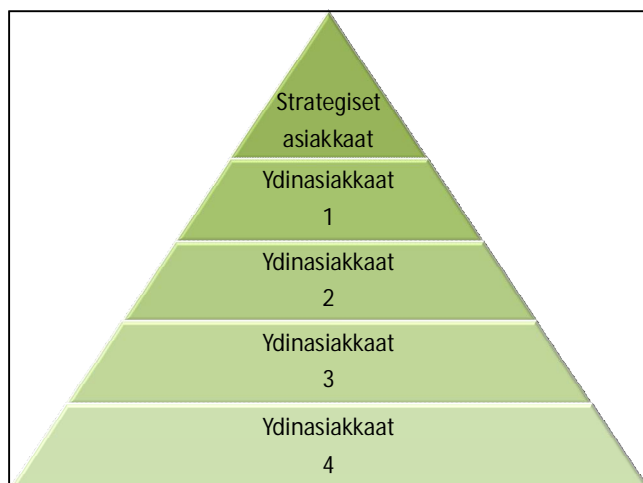
Koska asiakkuusstrategiat ovat tapoja kehittää kilpailukykyä, tarvitaan myös johtamiseen soivia seuranta- ja ohjausjärjestelmiä. Tärkein seurannan väline on asiakkaan arvon mittaaminen. Seuranta varten on selvitettävä, kuinka arvokkaita asiakkuuksia yrityskannasta löytyy ja sen lisäksi on päätettävä, minkälaisilla mittareilla arvoa mitataan. Mittareiksi soveltuvat kannattavuus sekä asiakkuuden referenssi- ja osaamisarvot. Kannattavuutta voidaan pitää lähtökohtana asiakkuuden arvon määrittämisessä. Kannattamattomat asiakkaat, jotka eivät tuota arvoa kummallekaan osapuolelle, edellyttävät asiakkuusstrategioiden rakentamista arvon nostamiseksi. Strategioilla yritys voi muuttaa asiakkaan käyttäytymistä yritykselle edullisempaan

suuntaan. Tällöin yritys voi havaita omien prosessiensa kehittämisen yksittäistä kauppaa tärkeämmäksi, mikä johtaa pitkäkestoiseen yhteistyöhön ja myös asiakkuuden arvon nousuun. (Storbacka & Lehtinen 2002, 135-136.)

Strategisten asiakkuuksien johtamisessa keskeinen asia on arvontuotantoprosessi. Koko prosessia tarkasteltaessa yksittäisten ostojen merkitys vähenee. Tämä tarkoittaa siirtymistä myynnistä asiakkuuksien johtamiseen. Asiakkuuksien johtamisen tavoite ei ole tuoton maksimointi, vaan pääsy pysyvään yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Silloin myöskään kilpailuetu ei perustu hintaan, vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa. Onnistunut asiakkuus edellyttää aitoa vuorovaikutusta ja pyrkimystä tuottaa hyötyä molemmille osapuolille. Pelkkä ymmärrys ja asiakkaan lähellä oleminen ei riitä, vaan asiakkaan kanssa eläminen avaa mahdollisuuden päästä asiakkaan maailmaan ja auttaa ymmärtämistä asiakkaan arvontuottamistavoista. Yritysten, jotka soveltavat strategisten asiakkuuksien johtamista, tulee miettiä, miten ne siirtävät osaamistaan asiakkailleen. Myynnin alueella tämä osaaminen ei yleensä näy yksipuolisen viestinnän vuoksi. Osaamisen siirtäminen edellyttääkin asiakkaan ja myyjän prosessien sopeuttamista siten, että prosessin tehostamisella päästään huomattavasti suurempiin säästöihin kuin monilla pienemmillä toiminnoilla. Strategisten asiakkuuksien johtamisessa on kolme tärkeää tehtävää, jotka edesauttavat arvontuotantoa: asiakkuuksien perustan rakentaminen, mahdollisuuksien tunnistaminen ja strategisten asiakkuuksien arvontuotannon tukeminen. (Storbacka ym. 2000, 20-21, 24.)

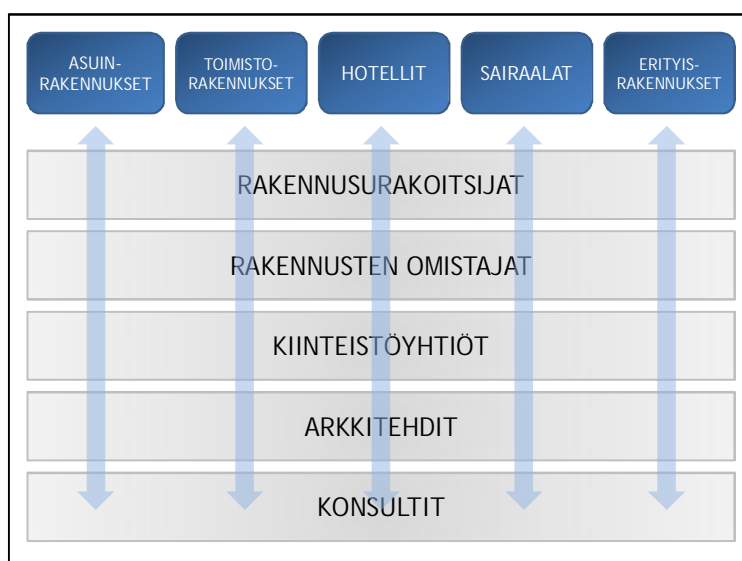
Arvontuottamiselle luotava perusta yhdistää strategisista asiakkuuksista vastaavat ihmiset ja tuo johtamistoimintoihin systemaattisuutta sekä edistää toimintoja sopivien työkalujen avulla. Tässä vaiheessa on tärkeää valita oikeat asiakkaat, luoda sopiva tarjooma ja asiakkuusprosessien kehittäminen. Tarvitaan yhteisiä työkaluja ja johtamisen prosesseja, jotta strategisia asiakkuuksia pystytään johtamaan asiakaskantatasolla. Aluksi on määriteltävä toimintastrategia, jossa yritys analysoi asiakaskantansa ja jakaa sen asiakkuussalkkuihin esimerkiksi sen mukaan, mikä yrityksen rooli on asiakkaan prosessissa, tai mitkä ovat asiakkuuden ominaispiirteet. Jokaista salkkua hallitaan pääomana. Yritys myös laatii palvelulupaukset kutakin salkkua kohden ja määrittää, millaisten asiakkuusprosessien avulla asiakkaalle annettavat lupaukset toteutetaan. (Storbacka ym. 2000, 24-25.) Kohdeyrityksellä nämä palvelulupaukset on sisällytetty arvomyyntimalliin, joka sisältää asiakas- ja segmenttikohtaiset arvolutaukset. Arvolutauksista kerrotaan tarkemmin arvomyyntiä esittelevässä luvussa 3.4.

Kohdeyrityksessä asiakkuudet on luokiteltu ryhmittelyn ja segmentoinnin mukaan. Ryhmitteilyssä asiakkaat jaetaan strategisiin ja ydinasiakkaisiin käyttäen asiakaspyramidia (Kuvio 4) asiakkaan arvon ja potentiaalin mukaan. Ryhmittelyn avulla voidaan kohdistaa myyntiin liittyvät resurssit oikein ja määritellä kullekin asiakasryhmälle tarpeiden mukaiset myyntimallit ja -kanavat.



Kuvio 4: Asiakaspyramidi (Kohdeyritys)

Segmentoinnissa (Kuvio 5) sekä asiakkaat että markkinat ryhmitellään näiden tarpeiden mukaan, mikä mahdollistaa oikeanlaisen tarjonnan kullekin ryhmälle (Kohdeyritys). Markkinasegmentointi on prosessi, jossa olemassa olevat tai potentiaaliset asiakkaat jaetaan markkinoiden sisällä ryhmiin. Ryhmissä olevilla asiakkailla on samat tai samankaltaiset vaatimukset. Markkinasegmentointi helpottaa markkinoinnin ja resurssien kohdistamista oikeisiin asiakkaisiin, auttaa löytämään hyödyntämättömiä liiketoimintamahdollisuuksia, tehostaa markkinointiprosessia sekä kasvattaa liiketoiminnan kannattavuutta. (Wong 2011, 13-15.) Segmentointi muodostaa viitekehyksen, jossa asiakkaat ja markkinat ryhmitellään samanlaisten tarpeiden ja vaatimusten mukaan tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi. Asiakassegmentointi perustuu asiakkaan rooliin kiinteistömarkkinoilla. Asiakassegmenttejä ovat muun muassa rakentamiseen vaikuttavat viranomaiset ja organisaatiot, tekniset konsultit, arkkitehdit, rakentajat ja rakennuttajat. Markkinasegmentit puolestaan kuvaavat eri teollisuudenaloja, joilla asiakkaat toimivat. Näistä ovat esimerkkeinä asuinrakennukset, toimistorakennukset, hotellit, tavaratalot ja ostoskeskukset, sairaalat ja erityisrakennukset. Kaikilla edellä mainituilla segmenteillä on rakentamiseen liittyvät erityisvaatimukset, joihin kohdeyritys vastaa kuhunkin sopivalla ratkaisulla. Segmentointia, joka sisältää kaksi näkökulmaa – asiakkaan ja markkinat – käytetään muun muassa kohdeyrityksen arvomyyntimallissa, johon perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa. (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 19.)



Kuvio 5: Keskeiset markkina- ja asiakassegmentit (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 19)

3.4 Arvomyynti

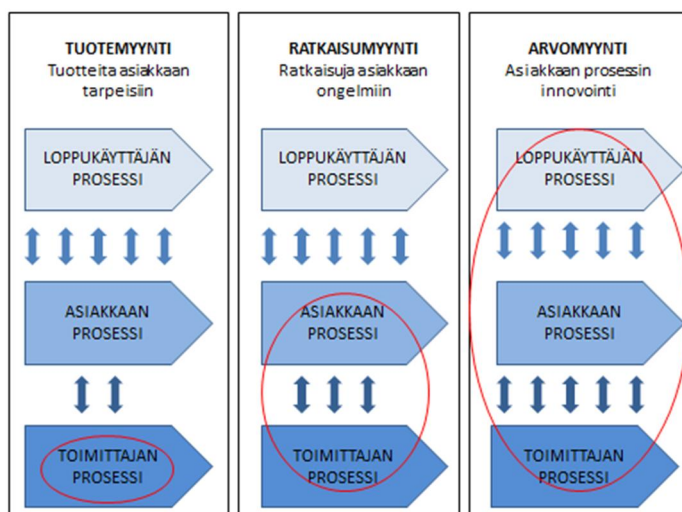
Myyntiorganisaatioihin kohdistuu nykyään mittavia paineita. Jotta voidaan taata kasvu ja kannattavuus, myyntistrategiat on arvioitava uudelleen. Arvomyynti on strategia, joka tuo yritykselle uusia työkaluja myynnin haasteista selviytymiseen. Arvomyynti on tapa lähestyä asiakaskantaa ja se edellyttääkin asiakaskannan tutkimista uudella tavalla. Se auttaa tunnistamaan uusia kasvumahdollisuuksia ja tilaisuuksia kannattavuuden lisäämiseksi. (Kaario ym. 2004, 18.) Kohdeyrityksen arvomyyntimalli on metodi, joka auttaa ymmärtämään yhtiön tarjoamien ratkaisujen vaikutusta asiakkuudessa. Arvomyynnin ideana on ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan tärkeimmät haasteet, loppukäyttäjien tarpeet segmenttikohtaisesti ja se, miten kohdeyrityksen ratkaisulla kyseiset tarpeet voidaan täyttää. Arvomyynti on jaettu neljään elementtiin:

1. Asiakkaan ja loppukäyttäjän ymmärtäminen: Arvomyyntikoulutus tarjoaa perusteellisen ymmärryksen siitä, mikä asiakkaalle ja loppukäyttäjälle on arvokasta.
2. Ominaisuuksista arvoon: Arvomyynti auttaa siirtämään yhtiön ja asiakkaan välisen keskustelun ominaisuuksiin perustuvista ratkaisuista asiakkaalle tuotettavaan arvoon.
3. Segmentti- ja asiakaskohtaiset arvolupaukset: Arvomyynnin tarkoituksena on lähestymistapa, jossa kommunikaatio asiakkaan kanssa perustuu arvolupauksiin, jotka sisältävät kohdeyrityksen ratkaisut, asiakkaan saamat edut ja arvon sekä erottumisen kilpailussa. Segmenttikohtaisia arvolupauksia voidaan käyttää lähtökohtana rakennettaessa arvolupausta yksittäisille asiakkaille.

4. Arvon määrittäminen: Arvomyyntissä asiakkaalle tuotettava arvo määritellään numeroina, kuten kustannusten pienentymisenä tai voiton kasvuna, pienentyneenä riskinä tai pääoman kasvuna. (Kohdeyritys.)

Edellä mainittuja arvomyyntin elementtejä kuvaavat myös Kaario ym. (2004) arvon laskemisen yhteydessä. Asiakkaalle luotavan arvon osoittamisen tarkoituksena on ilmaista ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja kyvystä toimittaa sopivia ratkaisuja parantamaan asiakkaan liiketoimintaa. Arvon osoittaminen on yleensä hyvä keino siirtää keskustelu hinnoista liiketoiminnan vaikutuksiin. Asiakas haluaa päätöstensä perustaksi talous- ja rahoituslukuja, joten ennen arvon luomisen osoittamista toimittajan tulee laatia arviot liiketoimintavaikutuksista. Tämä edellyttää tiivistä ja luottamuksellista yhteistyötä. (Kaario ym. 2004, 102-103.)

Kuvio 6 esittelee arvomyyntin toimintamallin, jossa tutkitaan asiakkaan ja loppukäyttäjän välistä prosessia asiakkaan liiketoimintaprosessin parantamiskeinojen tunnistamiseksi. Kuvios- ta voidaan nähdä, että myyntisykli eli uuden liiketoimintamahdollisuuden esittelemisestä myyntin toteuttamiseen kuluva aika on arvomyyntissä yleensä pidempi kuin perinteisessä tuo- te- ja ratkaisumyyntissä. Toisaalta asiakkaalle ja toimittajalle luotava arvo on silloin suurem- pi. Asiakkaan prosessin innovointi tarkoittaa asiakkaan liiketoimintaprosessin perusteellista ymmärrystä, jotta voidaan innovoida keinoja prosessin parantamiseksi tai korvaamiseksi. Tuo- temyyntissä keskitytään yrityksen sisäisten prosessien tehostamiseen ja ratkaisumyyntissä puolestaan ratkaisujen luomiseen asiakkaan prosessin näkökulmasta. Arvomyyntin ideana on kehittää uusia keinoja asiakkaiden liiketoimintaprosessien sekä heidän liiketoimintansa tulos- ten parantamiseen uusilla innovatiivisilla tavoilla. (Kaario ym. 2004, 88-90.)



Kuvio 6: Arvomyyntin toimintamalli (Kaario ym. 2004, 90)

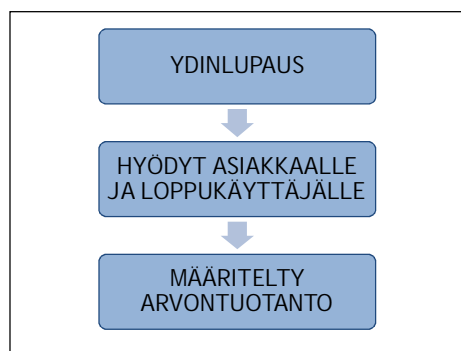
Arvontuotannon tueksi kohdeyrityksessä on laadittu arvomyyntimateriaali, jossa kiteytyvät kriittiset asiakashaasteet ja jonka avulla laaditaan jokapäiväisessä myyntityössä käytettävä

myynnintukimateriaali. Arvomyyntimateriaali parantaa asiakkaan ja loppukäyttäjän tarpeiden ymmärrystä, antaa konkreettisia esimerkkejä arvonomääritykseen ja auttaa yhteenvedon tekemistä asiakkaalle annettavasta arvolupauksesta (Kuvio 7). Materiaali on laadittu segmentti-kohtaisesti ja maailmanlaajuisesti yleispäteväksi.

LOPPUKÄYTTÄJÄN TARPEET
Tavoite: Loppukäyttäjärühmien segmenttikohtainen kuvaus ja ryhmien tyypillisten edellytysten ja tarpeiden tunnistus
Kuvaus siitä, kuinka kohdeyrityksen ratkaisut sopivat tarpeisiin ja millä ratkaisuilla ne voidaan täyttää
RATKAISUISTA ARVONMÄÄRITYKSEEN
Tavoite: Määritelmä kohdeyrityksen ratkaisujen hyödyistä, arvosta ja kilpailuasemasta asiakkaalle
SEGMENTTIKOHTAINEN ARVOLUPAUS
Tavoite: Segmenttikohtaisten arvolupausten määrittely asiakaskohtaisten arvolupausten luomisen perustana

Kuvio 7: Yhteenvedo arvomyyntimateriaalin sisällöstä

Luvussa "Asiakkuusstrategiat" mainittiin asiakkaille annettavat palvelulupaukset, joihin palataan nyt tarkemmin. Arvolupaus sisältää asiakkaalle toimitettavaan ratkaisuun liittyvän ydinlupauksen, asiakkaan saaman edun sekä ratkaisujen tuottaman määritellyn arvon (Kuvio 8). Asiakkaalle määritellään arvolupaus, joka kuvaa kolmea asiaa: Kohdeyritys pyrkii ymmärtämään asiakkaan haasteet ja ratkaisemaan niihin liittyvät ongelmat, parantamaan asiakkaan liiketoimintaa hänen tavoitteensa mukaisesti ja lisäksi erottumaan kilpailussa. Asiakkaalle määritelty arvolupaus perustuu syvälliseen ymmärrykseen asiakkaan prosesseista, tärkeimmistä haasteista, tarpeista ja loppukäyttäjän vaatimuksista. Arvolupaukset määritellään segmenttikohtaisesti ja ne räätälöidään myös yksittäisten asiakkaiden ja projektien mukaan. Arvolupausten laatimisessa segmentointi on erityisen tärkeää, jotta kunkin asiakkaan ja markkinan tarpeet tunnistetaan ja ne voidaan täyttää.



Kuvio 8: Yleisen arvolupauksen rakenne

Perinteisesti myyntihenkilön rooliin kuuluu tuotetietämys ja tuote- ja palvelutarjonnan kehittäminen. Arvomyynnissä avainkompetenssi on määritellä, kuinka asiakkaita voidaan konkreettisesti tukea saavuttamaan tavoitteensa. (Kohdeyritys.) Kaario ym. (2004) toteavat myös, että

arvonmyynnissä myyjän rooli on täysin erilainen kuin perinteisissä tuote- ja ratkaisumyynissä. Myyjällä tulee olla kyky innovoida ja määritellä tekijät, joita asiakasarvon luomiseen tarvitaan. Muutokset on innovoitava asiakkaan prosesseihin, ei ainoastaan tuotteisiin ja palveluihin. (Kaario ym. 2004, 38.) Myös kohdeyrityksen arvomyynnin yhtenä lähtökohtana on, että hyvä arvomyyjä pystyy ymmärtämään asiakkaan liiketoiminnan haasteet ja linkittämään tarjottavan ratkaisun hyödyt niihin. Silloin hinta ei ole ensimmäinen kriteeri. Viimeinen vaihe on määritellä asiakaskohtaiset arvolupaukset. Tämä toteutetaan hyödyntämällä segmenttikohtaisia arvomyyntimateriaaleja ja sovittamalla ne yksittäisen asiakkaan tarpeisiin ja liiketoiminnan haasteisiin. Täten pystytään luomaan konkreettisia ja käyttökelpoisia myynnintukimateriaaleja. Ydinlupauksella tarkoitetaan selkeää ja kiteytettyä määritelmää arvosta, jonka kohdeyritys voi tuottaa. Ydinlupauksessa korostetaan kohdeyrityksen ratkaisujen avainhyötyjä ja määriteltä arvoa asiakkaalle ja loppukäyttäjälle. (Kohdeyritys.)

4 Tutkimus arvonmäärityksen nyky- ja tavoitetilasta kohdeyrityksessä

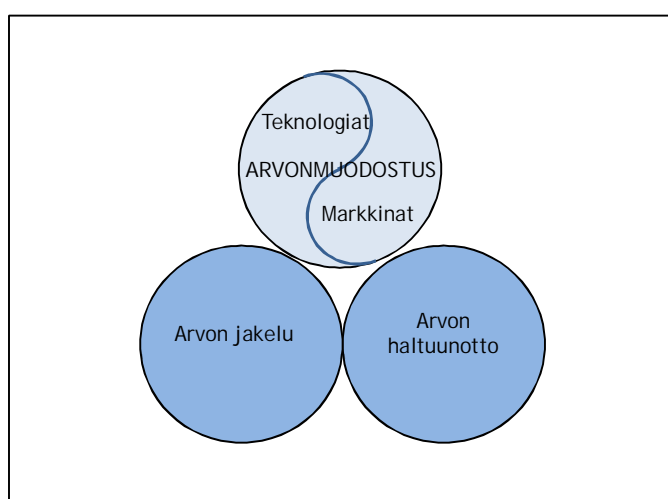
Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää arvonmäärityksen tavoitetila sekä nykytilan haasteet kohdeyrityksen konseptikehityksessä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, johon osallistui seitsemän keskeistä asiantuntijaa: projektipäälliköitä sekä koulutuksesta ja prosessin liiketoiminnoista vastaavia henkilöitä. Tutkimuksessa selvitettiin, ovatko nykyiset päätöksenteon argumentit oikeita ja tehdäänkö projekteissa arvontuotannon kannalta oikeita asioita. Tavoitetilan selvittämiseksi kartoitettiin myös tarve yhteistyölle, olemassa olevan materiaalin ja mallien soveltuvuus konseptikehityksen käyttöön sekä selvitettiin, mitä muita kehitysehdotuksia voitaisiin löytää asiakasarvon lisäämiseksi. Tutkimuksessa käytetty haastattelulomake on tämän opinnäytetyön liitteenä. Haastattelun tuloksia tarkasteltiin kuiluanalyysin avulla. Näin saatiin selville nyky- ja tavoitetilassa vallitsevat poikkeamat. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia aihealueittain.

4.1 Asiakasarvon määrittäminen

Haastattelun aluksi selvitettiin, miten asiakasarvo määritellään ja mikä on sen merkitys konseptikehityksen päätöksenteossa. Haastateltavilta kysyttiin myös tarvetta yhteistyön lisäämiseksi ja sitä, kenen vastuulla on tarvittavan tiedon hankinta kuin myös sitä, millaista tukea, apua ja materiaalia projektityöhön kaivataan ja onko nykyinen projektinhallintatyökalu riittävä. Lisäksi selvitettiin nykyisen kriteeristön toimivuutta.

Haastateltavien mukaan asiakasarvoa voi tuottaa monella eri tavalla, kuten esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksilla. Arvoa tuotetaan myös kohdentamalla toimintaa sellaisiin asioihin, jotka tuottavat yritykselle kilpailuetua eli niihin asioihin, joista asiakas on valmis maksamaan. Myös oman tarjoaman ymmärtäminen ja sen parantaminen tuottavat lisäarvoa

asiakkaalle. Konseptikehitysprojektit toteutetaan kahden lähtökohdan, teknologian ja markkinan, kautta. On teknologia, joka mahdollistaa tietyn ratkaisun kehittämisen ja ongelma, eli markkinoilla esiintyvä tarve, jolle pyritään löytämään ratkaisu. Tämän ajattelun kautta tulisi ymmärtää, mihin muutos kohdennetaan. Arvonmuutoksen kautta haetaan myös kilpailuetua. Malisen ja Barskin (2004, 32-33) esittämä kuvio 9 selventää arvonmuodostusta ja siihen liittyviä tekijöitä. Koko arvonmuodostuksen ydin on markkinoiden ja asiakastarpeiden syvällinen ymmärrys ja teknologisten mahdollisuuksien hyödyntäminen arvoa lisääviksi ratkaisuksi. Arvon haltuunotolla tarkoitetaan arvolupausta, josta kerrottiin jo aiemmin. Arvon jakelu puolestaan varmistetaan oikean organisaation ja johtamisen avulla sekä kumppanuusverkostoilla ynnä muilla liiketoimintaan sopivilla ratkaisuilla.



Kuvio 9: Arvonmuodostus, haltuunotto ja jakelu (Malinen & Barsk 2004, 32)

Tämän tutkimuksen alussa todettiin, että kohdeyritys tekee tiivistä yhteistyötä monien eri sidosryhmien kanssa voidakseen hyödyntää uusia teknologioita ja markkinoiden käyttömahdollisuuksia. Haastattelussa painotettiin, että markkinoiden, viranomaisten ja muiden sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä on lisättävä. Kerättyä tietoa tulee hyödyntää omassa toiminnassa ja arvontuotannon lisäämisessä. Yhteistyö tuotekehityksen, markkinoiden ja muiden sidosryhmien kanssa tulisi aloittaa nykyistä aikaisemmassa vaiheessa. Myös taloussuhdanteiden seuranta ja ennakointi ovat yksi päätöksenteon kriteeri.

Haastattelussa todettiin, että asiakasarvo pyritään määrittelemään jo prosessin alkuvaiheessa. Aluksi riittää karkea käsitys, joka tarkentuu projektin edetessä. Jo prosessin alkuvaiheessa hyvin tehdyllä taustatyöllä, rahallisella panostuksella sekä oikealla resursoinnilla saadaan parempia tuloksia sekä säästetään kustannuksia. Myös asiakkaan lähellä oleminen on ehdottoman tärkeää prosessin alkuvaiheessa, sillä se auttaa uusien tarpeiden havainnointia.

Haastattelun mukaan käytössä olevat työkalut voisivat olla selkeämpiä – ne vaihtelevat projektikohtaisesti. Kokemuksen mukaan vision määrittäminen jo projektin alussa on avuksi arvonmäärittäyksessä. Visiopaperin avulla kehitettävälle tuotteelle voidaan määritellä tietyt asiakkaalle lisäarvoa tuottavat asiat. Konseptikehitysvaiheessa pd-matriisi voisi olla avuksi selkeämmän vision määrittämisessä. Konseptikehityksen suunnitteluvaiheessa prosessi on joustava ja projektit ovat tapauskohtaisia. Tutkimusprojekteissa ei välttämättä määritellä asiakasarvoa lainkaan, vaan arvonmäärittäminen kohdistuu ainoastaan yritykselle. Tästä tosin aiheutuu välillinen arvo asiakkaalle. Toisinaan projektin sisällä arvo on määritetty, mutta sitä ei välttämättä nähdä markkinoinnissa eikä myynnissä.

Asiakasarvon kerrottiin myös määrittyvän pääasiassa kilpailijoiden toiminnan mukaan ja projektissa kustannusten perusteella. Ensin laaditaan kustannuskehys ja määritetään prosessin tehokkuus, minkä jälkeen asiakasarvot ohjaavat toimintaa. Konseptikehityksessä se määritellään ensisijaisesti idean kautta eli sen mukaan, mitä asiakasarvoja konseptikehityksen kautta saadaan täytettyä. Konseptikehityksessä tulisi miettiä tapoja, miten arvot määritellään. Arvontuotantoa lisäksi parempi ymmärrys myös siitä, miten kilpailijat toimivat nyt ja tulevaisuudessa eli kilpailijanäkökulma tulisi ymmärtää huomattavasti paremmin kuin tällä hetkellä. Omaan strategiseen suuntaukseen tulisi myös kiinnittää nykyistä enemmän huomiota: Missä asiassa haluamme olla hyvä ja tunnettu?

Myös arvomyyntimallia pidettiin tärkeänä osana arvonmäärittäystä. Asiakaslähtöisessä tuotteiden kehityksessä asiakasarvon lisäämiseksi voisi käyttää listausta, joka sisältäisi lyhyen tähtäimen suunnitelman tärkeimmistä haasteista, joihin tarvitaan tuotekehityksen apua. Nykyään konseptikehityksessä listauksia ajatellaan liikaa absoluuttisina arvoina ja tietyt ominaisuudet nousevat liian esille ja kustannusrakenne kärsii. Ongelmana on se, että luodaan tuoteerittely, jolla yritetään täyttää liian monia tarpeita ja kustannustehokkuus puuttuu. Arvomyyntimallin avulla kustannustehokkuusvaatimukset nähtäisiin paremmin osana kokonaisuutta. Arvoa lisäävät arvomyyntimallin lisäksi performanssimalli, jossa teknologialähtöisesti tuotteet ja niiden ominaisuudet kohdistetaan tietyille segmentille.

Haastattelussa haettiin vastauksia myös siihen, miten arvonmäärittäminen voidaan tuoda paremmin esille konseptikehityksessä. Haastattelun mukaan arvokartta auttaisi löytämään sekä kilpailuetuja että kohteita, joissa toimintaa tulisi parantaa. Arvokartalla kuvataan arvojen keskinäisiä suhteita ja sen avulla voidaan osoittaa, miten arvot jäsentyvät suhteessa toisiinsa. Arvokartalla lähelle toisiaan sijoittuvat arvo-osiot täydentävät merkityksiltään toisiaan. Kartan vastakkaisille puolille sijoittuvat arvo-osiot puolestaan ovat keskenään ristiriidassa. (Arvosananasto 2011.) Asiakasarvokartan käyttöönotto lisää ymmärrystä siitä, miten kohdeyrityksen ja kilpailijan tuote ja tarjooma sijoittuvat karttaan. Sen avulla voitaisiin tutkia, mitä ominaisuuksia halutaan parantaa kilpailijoihin nähden ja myös niihin, joissa kohdeyritys jo on

kilpailijoitaan parempi. Arvokartta ja sen johtaminen helpottaisivat konseptikehitystä ymmärtämään paremmin kehitystä vaativien kohteiden havaitsemista sekä arvonmääräytymistä ja sen jatkumoa projektityössä. Arvokartan avulla voisi verrata subjektiivisesti omaa ja kilpailijan tarjoomaa tiettyjen parametrien kautta. Parametreilla tarkoitetaan ominaisuuksia, joiden tiedetään tuottavan lisäarvoa asiakkaalle. Kartta tulisi järjestää todellisiin arvoihin, joista asiakas on valmis maksamaan, sekä pehmeämpiin arvoihin. Pysyvä runko ja sen johtaminen auttaisi konseptikehityksen suuntaamista niihin asioihin, joilla saavutetaan kilpailuetua ja taloudellista tuottoa.

Myös selkeämmän kokonaiskuvan tuomisen suunnitteluvaiheeseen kerrottiin lisäävän arvontuotantoa. Tavoitteenasettelu ei saisi olla este, vaan tavoitteet tulisi asettaa yhteistyössä nimettyjen tahojen kanssa ennen siirtymistä tuotekehitykseen. Tällä hetkellä projektipäällikön tueksi nimetään tuotekehityksen sisältä yhteyshenkilö, joka kommunikoi oman tiiminsä kanssa tiedon hankkimiseksi. Lisäksi toivottiin tukea myös muualta, kuten myynnistä. Tämä laajentaisi näkemystä siitä, mitkä asiat ovat asiakkaan näkökulmasta tärkeitä.

Tutkimuksen kohderyhmältä selvitettiin arvonmäärityksen tavoitetila ja tarkasteltiin siihen liittyviä haasteita. Haastattelun mukaan arvokarttojen avulla muodostuisi systemaattinen tapa johtaa arvonmääritystä. Asiakkaiden arvot ja tarpeet ovat tiedossa kokemuksen ja haastattelujen kautta, mutta tavoitetila olisi tarpeiden pukeminen muotoon, joka olisi hyödynnettävissä projekteissa ja arvomyynnissä. Myös kilpailutilanteen ymmärrystä ja megatrendien merkitystä tulisi painottaa. Pohdinta siitä, miten esimerkiksi ekotehokkuus tai turvallisuus ohjaavat liiketoimintaa, tai mikä saa asiakkaat sijoittamaan juuri kohdeyrityksen ratkaisuihin, laajentaisi kokonaiskuvan ymmärtämistä. Lisäksi painotettiin, että asiakas- ja markkinalähtöisyyttä tulisi tehostaa. Tällä hetkellä ohjausryhmässä on myynnin edustaja, jonka tehtävänä on tehdä tarkka arvio markkinasta. Frontline-ohjausryhmän perustamista ehdotettiin tukemaan osaltaan arvonmääritystä ja selkeyttämään projektin tavoitetta. Ohjausryhmässä voisi olla mukana myös asiakkaan edustaja eli luottoasiakas, jonka kohteessa kehitettävää tuotetta voitaisi esimerkiksi pilotoida. Projektia on paljon helpompi viedä eteenpäin, kun tavoite on kirjas.

Haastattelun mukaan tällä hetkellä haasteina ovat arvonmäärityksen systemaattisuus ja työn dokumentointi. Suuren työn seurauksena aloitetuissa projekteissa arvonmääritystyön näkyvyys on usein heikko. Arvokartan avulla arvonmääritystyö saisi pitkäjänteisyyttä. Systemaattisuutta lisäisi muun muassa uusien hankkeiden osalta tarkempi selvitys siitä, mikä asiakkaalle on tärkeää. Konseptikehitykseen toivottiin myös laadittavan nykyistä selkeämpi kriteeristö.

Arvonmäärityksen haasteena pidettiin myös hyvin teknologialähtöistä ajattelutapaa. Toimintatapa on painottunut toisinaan siihen, että tuotteita kehitetään tekemisen ilosta ja vasta sen

jälkeen etsitään sopiva markkina. Tällaisen toiminnan todettiin vaativan rohkeutta, mutta toki teknologialähtöisiä menestystuotteita on saatu aikaan. Projektiryhmä uskoo siihen, että markkina löytyy, mutta on hyvin harvoin tekemisissä asiakasrajapinnan kanssa.

Projektien etenemistä ja kannattavuutta seurataan konseptikehitykseen laaditun kriteeristön avulla. Tässä tutkimuksessa selvitettiin kriteeristön sisältöä ja sen toimivuutta. Haastattelun mukaan konseptikehityksen tärkeimmät vaiheet ovat projektin aloitus ja tuotteistamisvaihe eli tuotekehitysprojektin valmistelu. Kuten projektien eri vaiheisiin määritellyissä kriteereissä todetaan, projektin tavoitteista tulee aluksi olla käsitys, joka tarkentuu projektin edetessä. Haastattelussa kerrottiin, että projektin aloitusvaiheessa on tärkeintä, että projektipäälliköllä on vaadittavista asioista yleinen käsitys, joka sisältää arviot ja riskitason ymmärryksen. Projektin alussa vaadittava käsitys tarkentuu tiedon lisääntyessä ja projektin edetessä.

Tuotteistamisvaiheeseen siirtymisen kerrottiin olevan konseptikehitysprosessin merkittävin vaihe, koska silloin aloitetaan tuotekehitysprojektin valmistelu. Tässä vaiheessa teknologia on verifioitu ja mittaus- ja laskentatulokset todennetaan. Ohjausryhmälle on tärkeintä nähdä liiketoimintamalli ja todelliset luvut, kustannussäästöt sekä kasvu myynnissä. Tällä hetkellä kustannuslaskelmia tehdään historiaan peilaten. Tuotto-odotuksesta pitäisi olla selkeämpi näkemys; tulisi miettiä enemmän kehitettävien tuotteiden mahdollisuuksia myynnin lisäämiseksi. Edustaja tuotemarkkinoinnista puuttuu. Jokaisella projektilla voisi olla tuotemarkkinoinnista tukihenkilö, joka lisäisi tietämystä myynnistä, tutkisi kehityshankkeita ja näin toisi lisäarvoa. Myös visiopaperi pakottaisi miettimään tarkemmin lopputulosta. Se määrittäisi tuotteen niin, että kuulijakunta ymmärtäisi tärkeimmät odotukset ja haasteet.

Kriteeristö on yleinen, joten projektikohtaisia erityisiä kriteereitä kerrottiin olevan vaikea määritellä. Kriteeristöä kuitenkin ehdotettiin tarkennettavaksi; se tulisi laatia siten, että asiakkaan saama arvo käytäisiin läpi heti konseptikehityshankkeen alussa. Teknologialähtöisissä hankkeissa tulee määritellä asiakkaan, loppukäyttäjän ja kohdeyrityksen edut; niihin edellytettävät kriteerit tulisivat olla hyvin tiedossa projektia aloitettaessa. Keskustelu sidosryhmien kanssa on äärimmäisen tärkeää ennen projektin aloittamista. Liiketoimintaomistajan tukea pidettiin projektityöskentelyssä tärkeänä ja projektipäällikön ja liiketoimintaomistajan kesken käytävää keskustelua tulisikin tehostaa oman organisaation ja liiketoiminnan osapuolten välisellä yhteistyöllä. Tavoitetilan tarkempi määrittely tehostaisi projektin etenemistä.

Kriteeristön yleispätevyyden vuoksi sitä sovelletaan haastateltavien mielestä eri tavoin. Ongelmana epäiltiin olevan se, että joissain tilanteissa tiettyjä kriteerejä ei välttämättä käsitellä riittävästi. Tärkeintä on kuitenkin projektin eri vaiheissa tehtyjen arvioiden seuranta ja vaiheiden peilaaminen toisiinsa. Tällä hetkellä konseptikehityshankkeita siirretään liian varhain eteenpäin tuotekehitysvaiheeseen. Kriteeristön tarkennus voisi rohkaista myös projektin

suunnitteluun ja tuotekehitykseen siirryttäessä lopettamaan hankkeita, joilla ei nähdä riittävä hyötyä. Jos tietyllä konseptilla ei pystytäkään täyttämään olemassa olevaa tarvetta, hankke pitäisi lopettaa ajoissa, jotta resursseja saataisi vapautettua tärkeimpiin kohteisiin.

Vaikka konseptikehityksen kriteeristö on kevyt, liiketoiminnan vaikutukset pitäisi haastateltavien mukaan ymmärtää jo alkuvaiheessa. Konseptihankkeissa yhteistyön kehittämiseen ei riitä ohjausryhmän kanssa kommunikointi. Myynnin ja tuotetarjonnan tulee olla nykyistä enemmän tukena, jotta markkinan tarpeet olisivat paremmin tiedossa. Myös kokonaistarjontaa tulisi peilata kilpailutilanteeseen ja pohtia, millä tavalla projekti parantaisi tai laajentaisi nykyistä tarjontaa. Tällä hetkellä on kehitysvaiheessa olevia hankkeita, joissa segmentti ei ole riittävän hyvin selvillä. Käsitys kohderyhmästä muodostuu yleensä luontevasti jo projektin alkuvaiheessa, mutta sopivuus myös muihin potentiaalisiin kohderyhmiin jää monesti puntaroimatta. Jos tietty konsepti on ominaisuuksiltaan todella houkutteleva, on otettava huomioon, onko sitä lähdetty kehittämään markkina- vai teknologialähtöisesti. Markkinalähtöisten hankkeiden osalta markkinan tarpeet tulee käydä ajoissa hyvin läpi ja teknologiahankkeissa pitäisi olla tuotetarjonnan edustaja jo suunnitteluvaiheessa mukana vahvistamassa, onko markkinoilla tarvetta. Jotta teknologian ja tuotetarjonnan edustajat olisivat yksimielisiä, asioita tulisi tutkia riittävästi jo ennen hankkeen aloittamista. Tarvelähtöiset hankkeet tulisi saada paremmin mukaan konseptikehitykseen, eli segmenteissä havaittavat puutteet tulisi tuoda ajoissa konseptikehityksen tietoon ongelman ratkaisemiseksi.

Kriteeristössä on määritelty esitettäväksi myös asiakkaan saamat hyödyt. Ennen tuotekehitysvaiheeseen siirtymistä asiakkaan mukanaolo markkinoinnissa on erittäin tärkeää. Tämä tehostaa mallien valmistelua, niiden toimivuutta sekä prosessien määrittelyä tuoteominaisuuksia ja palveluprosesseja ajatellen. Ratkaisujen luomisen kannalta on myös tärkeää tunnistaa sellaiset asiakastarpeet, joita asiakas itse ei välttämättä tunnista. Alkuvaiheeseen panostaminen, mallien valmistelu ja asiakaspalaute jo nykyistä aikaisemmassa vaiheessa voisi mahdollistaa paremman tuotevalikoiman kehittämisen.

4.2 Asiakasarvon määrittämisen helpottaminen

Haastattelussa selvitettiin, odottavatko liiketoimintaomistajat projektipäälliköiden keräävän taustatietoja projektinsa etenemiseksi päätöksenteon näkökulmasta. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että projektipäällikön tulee saada tarvitsemansa tieto myynnistä ja tuotetarjonnasta, jonka tehtävänä on tiedonhankinta ja arvomaailman hallinta. Haastattelun mukaan näiden organisaatioiden tehtävänä on vastata siitä, että markkinoilla on kilpailukykyiset tuotteet. Suurin osa oli yksimielisiä siitä, että liiketoimintaomistajat odottavat projektipäälliköiden keräävän asiakasarvoon liittyvää tietoa. Liiketoimintaomistajan tehtävä on antaa prioriteetit ja tavoitetiedot, jotka projektipäällikön tulee ymmärtää. Ei riitä, että projektipääl-

liikkö tekee geneeristä työtä projektin etenemiseksi, vaan hänen tulee omistautua asioiden tutkimiseen saadakseen mahdollisimman selkeän ymmärryksen kokonaisuudesta. Lähtökohtaisesti projektipäällikköä motivoi eniten se, että hän ymmärtää liiketoimintamallin ja vaihtoehdot sekä asiakkaan ja yhtiön edut. Tällöin projektipäällikkö pystyy paremmin haastamaan sidosryhmät ja kasvattamaan kokonaiskuvan ymmärrystä. Yhteistyötä tulisi lisätä myös yhtiön sisäisten organisaatioiden sekä myynnin ja ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. On erittäin tärkeää, että projektipäällikkö toimii asianomistajana keräten tietopohjaa projektiinsa ja sen toteuttamiseen yhdessä myynnin ja asiakkaan kanssa.

Vaikka tavoitteet tulevat joissain tapauksissa liiketoimintaomistajilta, niiden asetannan kerrottiin toisinaan jäävän liikaa projektipäällikön harteille. Liiketoimintaomistajan roolin toivottiin olevan vahva, koska hänellä on paras näkemys liiketoiminta-alueesta. Liiketoimintaomistajan tulisi olla hyvin vahvasti mukana tiedon keruussa, jotta projektipäällikkö saisi riittävän käsityksen asiakasnäkökulmasta. Haastattelussa ilmeni, että liiketoimintaomistajat odottavat usein, että hankkeiden taustat on tutkittu valmiiksi. Projektin toteutus kuitenkin vaatii ponnisteluja koko organisaatiolta eikä vain projektipäälliköltä. Asiakasarvoon liittyviä tietoja on jo jonkin verran olemassa, mutta kaikkea tarvittavaa tietoa ei välttämättä ehditä tutkia riittävän hyvin hyväksynnän hakuun mennessä. Tällä hetkellä prosessi ei varmista sitä, että kaikki tieto tulee käsiteltyksi riittävän hyvin. Tiedon keruu ja välittyminen projektipäällikoille eivät aina toteudu liiketoimintaomistajien vaatimusten ja edellytysten mukaan, vaan asiat priorisoidaan usein henkilökohtaisen asenteen mukaan. Haastattelun mukaan viestintää tulisi parantaa, ja liiketoimintaomistajan tulisi ajaa asiaa tehokkaasti, koska ryhmän hallinta on tärkeää. Liiketoimintaomistajan tulee myös pyytää projektipäälliköltä selvitys asiakkaalle annettavasta arvolupauksesta ja kohdeyrityksen saamasta hyödystä.

Lisäksi todettiin, että tiedonhankinnan tehostamiseksi ei ole riittäviä työkaluja. Liiketoimintaomistajien aktiivisuutta tulisi myös tehostaa, koska he vastaavat valmiista tuotteesta ja sen elinkaaresta sekä toiminnan edistymisestä. Joskus on havaittavissa, että projektipäälliköltä odotetaan tietoa, jonka liiketoimintaomistaja voisi itsekkin antaa. Projektipäällikkö esittää tiedot ohjausryhmässä, mutta tiedon keräys tulisi toteuttaa yhteistyöllä myynnin ja tuotetarjonnan edustajan kanssa liiketoimintaomistajan tukemana. Projektipäälliköiden ymmärrystä asiakkaista pidettiin tärkeänä, mutta tiedonhankinnan epäiltiin vievän liikaa resursseja. Sen vuoksi liiketoiminnasta vastaavan liiketoimintaomistajan tulisi olla enemmän tukena. Tiedonhankinta ja erityisesti prosessin alkuvaiheeseen panostus esimerkiksi eri tieteenalojen konsulttiyrityksiä käyttämällä laajentaisi tietämystä riittävän aikaisessa vaiheessa ja estäisi myös myöhemmin kannattamattomiksi todettavien hankkeiden aloitusta.

Myös systemaattisen mallin tai arvokartan rakentaminen helpottaisi sekä nykytilan ymmärtämistä että tavoitteen saavuttamista. Arvonluontia ajatellen markkinoilla havaittavat ongel-

mat ja mahdollisuudet tulisi saattaa projektipäällikön tietoon, jotta ne johtaisivat uusiin kehityshankkeisiin. Prosessin, selkeän ohjeistuksen sekä määriteltyjen kriteerien kerrottiin helpottavan projektityötä ja kirkastavan tavoitetta. Myös yhteyshenkilöiden nimeäminen ja toimintojen asettaminen tärkeysjärjestykseen tehostaisi toimintaa ja projektipäälliköille vapautuisi enemmän resursseja sitoutua hankkeeseen. Liiketoimintaomistajan rooli ja oma tiimi, joka tuntee kehitettävän ratkaisun, tuovat oman näkökantansa tietämyksen laajentamiseksi. Liiketoimintaomistajan tehtävä on myös nimetä tukihenkilöt, jotka auttavat etsimään oikeat kanavat ja yhteistyökumppanit tarvittavan tietopohjan keräämiseen. Haastattelun mukaan tukea on saatavilla, mutta liiketoimintaomistajan sekä projektipäällikön oma aktiivisuus ovat ratkaisevia asioita.

Asiakslähtöisyyden vahvistamiseksi perustetun yksikön (Customer Experience) tehtävä on tutkia, kuinka kohdeyrityksen myyntiprosessi vastaa asiakkaan prosesseja. Epävarmuustekijänä pidettiin sitä, tuleeko tieto konseptikehitykseen riittävän ajoissa ja onko se koskaan kriteeri uuden projektin suunnittelulle. Konseptikehityksessä tulisi ymmärtää prosessi kokonaisuutena. Voimassaoleva tieto ja kehityskohteet ovat tiedossa niissä organisaatioissa, joissa niihin suoraan vaikutetaan, mutta eivät välttämättä konseptikehityksessä. Haastattelun mukaan konseptikehityksestä puuttuu prosessi; tuotekehityksessä keskitytään 90-prosenttisesti tekniseen ratkaisuun ja sen valmistumiseen. Myös ideoiden syntymistä ja niiden muodostumista itseisarvoksi pidettiin ongelmana. Asiakkaalle se tuottaa lisäarvoa, mutta tietyssä vaiheessa merkitys häviää. Tämänkaltaiset asiat tulisi huomioida paremmin, jotta toiminta voitaisiin tarvittaessa ohjata muualle. Tavoitetilojen asettamiseen ja niiden seurantaan tulisi panostaa samalla tavalla kuten tietyissä kohdeyrityksen määräaikaissa kehitysohjelmassa. Tässäkin mielessä yhteistyö laajentaisi kokonaisuuden hahmottamista ja prosessien ymmärrystä.

Kuten aiemmin on jo todettu, kehityshankkeiden lähtökohtana on joko teknologia tai markkinat. Nykyhetken käsityksen mukaan ajattelu painottuu usein liiketoimintamalleihin, joissa ajatellaan rahallista tuottoa. Haastattelun mukaan tulisi pohtia enemmän hankkeen lähtökohtaa, eli onko tarkoitus täyttää asiakastarve vai luoda uusi ominaisuus.

Haastattelussa selvitettiin, mitä toimenpiteitä, tukea, apua tai aineistoa asiakasarvon määrittämisen helpottamiseksi kaivataan. Kuten edellä jo todettiin, toiminnan systematisointia sekä projektityökaluun liitettävää arvokarttaa ehdotettiin projektipäällikön tueksi, jotta hän ymmärtäisi paremmin projektin tuottavuuteen ja kilpailukykyyn parantamiseen liittyviä asioita. Myös lisämateriaalia, kuten yhtiön sisäisiä tutkimuksia tai muuta vastaavaa tietoa ehdotettiin käytettäväksi, jotta ymmärrettäisiin paremmin, miten asiakas kokee kohdeyrityksen tuotteet ja mitä hän arvostaa. Materiaalia voisi käydä läpi nimettyjen henkilöiden kanssa tiiviimmän yhteistyön luomiseksi. Projektit etenevät ja ne dokumentoidaan haastateltavien mukaan tällä hetkellä melko vapaasti. Nykyistä projektinhallintatyökalua pidettiin seurannan kannalta riit-

tävän toimivana. Työkalua ei nähty sopivana asiakasarvon mittarina. Uutta konseptia luotaessa ehdotettiin perustettavaksi työkalu tavoitteiden ja tarpeiden määrittämisen tueksi. Toisaalta oltiin vahvasti sitä mieltä, että työkalut tai toimintaa tukeva lisämateriaali eivät ole ratkaisevia tekijöitä, vaan yhteistyöllä toteutettava tiedonhankinta, sitoutuminen ja riittävät resurssit laajentaisivat ymmärrystä ja lisäisivät motivaatiota, jolloin toiminta tehostuisi ja saataisiin haluttu tulos aikaan.

Lisäksi tuotekehityksen strategiaan esitettiin luotavaksi kohdeyrityksen kehitysohjelmien kaltaisen tavoitetilä, jonka tarkoituksena olisi keskittyä määrääjaksi tiettyihin alueisiin unohtamatta kuitenkaan muita olennaisia tekijöitä. Projektipäällikön tueksi toivottiin myös perustettavaksi nimetty ryhmä, joka olisi apuna asiakasarvon määrittelyssä ja tuottamassa informaatiota projektille. Toiminnan tulisi vastata tuotekehityksen strategiaa. Tällä hetkellä asiakasarvon kerrottiin määräytyvän pääasiassa olemassa olevan idean mukaan. Sen sijaan pitäisi olla strategiset asiakasarvot, joita halutaan tuoda markkinoille. Nämä arvot tulisi asettaa kehykseksi konseptikehitykseen eli miettiä, millä keinoilla asiakasarvoa halutaan parantaa. On myös huomattava, että on paljon hyviä ideoita, joissa asiakasarvon kannalta ei ole välitöntä merkitystä, mutta joissa on muu hyöty.

Tärkeänä tukitoimenpiteenä ehdotettiin myös yhteistyötä, jota olisi painotettava; jo projektin alkuvaiheessa pitäisi olla selvillä, onko kehitystarve markkina- vai teknologia- tai liiketoimintalahtoinen. Projektipäälliköllä tulisi olla yhteistyötä nimetyn vastinkumppanin kanssa. Täten muodostuisi yhteinen näkemys siitä, miltä pohjalta liiketoimintamalli tehdään. Tällä hetkellä projektin suunnitteluvaiheessa ei vielä odoteta tietoa segmentistä. Arvoja, segmenttiä ja myyntiargumentteja tulisikin miettiä tarkemmin jo konseptivaiheessa. Asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen todettiin vaativan taitoa ja koulutusta. Liiketoimintojen tulisi ottaa tärkeämpi rooli sidosryhmänä olemisesta validin tiedon välittämiseksi.

4.3 Arvomyyntimalli

Luvussa 3.4 kerrottiin kohdeyrityksen käytössä olevasta arvomyyntimallista. Malli on uusi ja haastattelun avulla haluttiin näkemyksiä siihen, kuinka se soveltuisi konseptikehityksen käyttöön. Haastattelussa ilmeni, että Customer Experience -yksikössä kehitetty malli on suunnattu koko organisaatiolle, mutta tärkeintä perehdytyksessä on kohdistaa se ensin markkinointiin ja seuraavaksi tuotekehitykseen, joka sisältää sekä konsepti- että tuotekehitysvaiheen. Se on suunnattu aluksi markkinoinnin käyttöön, koska myynnissä ja tuotemarkkinoinnissa tulee olla selkeä käsitys asiakkaan ja markkinan tarpeista. Jos on tarjolla uusia tai erityisiä kehitysprojekteja, myös asiakastutkimukset auttavat selvittämään eri segmenttien tarpeita. Haastattelussa painotettiin, että myös konseptikehityksen projektipäälliköillä edellytetään olevan kirk-

kaana tämä tieto. Arvomyyntimallin uskottiin ehdottomasti tuovan arvoa myös konseptikehitykseen.

Arvomyyntimallin kerrottiin soveltuvan konseptikehitykseen hyvin, sillä konseptikehityksen tehtävänä on lisätä asiakasarvoa. Arvokartalla konseptikehityksen, tuotekehityksen ja arvomyynnin kartat ovat linkitettyinä toisiinsa. Arvomyynnin tehtävänä on perustella arvoihin tehtyjä muutoksia. Ratkaisevina tekijöinä pidettiin asioiden sisäistämistä ja arvoihin perustuvaa ajattelua. Sen vuoksi malli tulisikin tutkia ja ymmärtää jo ennen projektin suunnitteluvaihetta. Projektiin liittyen myyntiargumentteja ja hankkeiden hyötyjä pidettiin helppoina esittää. Esimerkkinä mainittiin ratkaisun uusien ominaisuuksien vaikutus hintaan ja volyymiin sekä ratkaisut, joilla voidaan vastata kilpailijan palveluun tai tuotteeseen.

Koska arvomyynti on uusi malli, sen soveltuvuutta konseptikehitykseen pidettiin suurelta osin vaikeana määritellä. Asiakkaiden tarpeita ja kohdeyrityksen lupauksia toivottiin tuotavan enemmän esille konseptikehityksen toimintaan. Asiakkaiden tarpeiden ja prosessien ymmärtäminen estäisi vanhentuneen tiedon ja oletusten käyttöä. Tältä osin toivottiin panostusta koulutukseen, viestintään, yhteistyöhön ja aitoon haluun oppia.

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että arvomyyntimallia ei mietitä konseptikehityksessä riittävästi. Tiedon jakamiseen ja viestintään toivottiin siltä osin tehostamista. Vahvin ymmärrys arvomyynnistä kerrottiin olevan strategisissa ja muissa suuren volyymin asiakkaissa. Tärkeimpiin projekteihin kohdistuvat odotukset ja tarpeet selvitetään myynnin ja tuotemarkkinoinnin kautta. Myynnin ja tuotemarkkinoinnin tulee ymmärtää Customer Experience:n odotukset. Tämän organisaation kerrottiin olevan suoraan asiakkaaseen yhteydessä, mutta kytkös konseptikehitykseen ei ainakaan vielä ole riittävän vahva. Tietyistä toiminnoista on enemmän käsityksiä kuin faktoja, jolloin riski vanhentuneen tiedon käytöstä lisääntyy.

Arvomyyntimallin mahdollisuuksina nähtiin, että se tarjoaisi menetelmän pakottaa miettimään tarkemmin projektin tavoitteita. Lisäksi todettiin, että asiakkaan ja käyttäjän tarpeista ja rooleista ei ole syvällistä ymmärrystä konseptikehitysvaiheessa. Koska arvomyyntimalli on tuttu myynnissä ja tuotemarkkinoinnissa, tukihenkilö tästä organisaatiosta auttaisi ymmärtämään paremmin kokonaisuutta, segmentointia sekä arvolupauksia.

Haasteena pidettiin sitä, että malli on vielä melko uusi sovellettavaksi konseptikehitykseen, vaikka osapuolten hyödyt ja argumentit ovatkin vapaasti nähtävissä. Todettiin myös, että haasteena saattaisi olla näkökulmien kohtaamattomuus eli se, että myynnissä ei nähdä samaa arvoa kuin tuotekehityksessä. Myynnissä nähdään liikaa kustannuspaineita kun taas tuotekehityksessä voidaan tuoda ratkaisulla asiakkaille lisäarvoa. Arvonmäärittelyn todettiin olevan

toisinaan haastavaa, joten se määritellään usein kustannusten kautta. Päätöksenteossa kustannussäästö ei kuitenkaan tulisi olla arvomyynnin kriteerien painopiste.

Arvomyyntimallia pidettiin konseptikehityksen näkökulmasta erillisenä mallina. Konseptikehityksessä tärkeintä on ymmärtää asiakkaan ja yhtiön edut ja asiakasarvojen määrittäminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. On tärkeää, että oikeat asiakasarvot, asiakkaan, loppukäyttäjän ja kohdeyrityksen edut ovat hallinnassa heti projektin alussa. Sen kautta myös liike-toimintaomistaja sitoutuu hankkeeseen. Asiakkaalle tulee määritellä arvomyyntimallissa määritellyt arvolupaukset ja pitää niistä kiinni. Asiakasymmärryksen hankkimiseen tulisi panostaa toimimalla yhdessä sekä asiakkaiden että eri asiantuntijaorganisaatioiden kanssa ja esimerkiksi ostamalla konsulttiyhtiöiden tarjoamia palveluita. Haastattelujen ja muiden tutkimusten avulla selvitetään asiat, jotka lisäävät arvoa kilpailijoihin nähden. Näistä asioista on aluksi käsitys ja ne konketisoidaan myöhemmin. Asiakasprosessien ymmärrys konseptikehityksessä on sen vuoksi tärkeää. Näin myös arvolupaukset saadaan toteutettua. Ajanpuutetta pidetään ongelmana. Sen vuoksi yhdessä työstimiseen myös tässä mielessä pitäisi panostaa nykyistä enemmän.

Lisäksi todettiin, että asiakasprosessit ja segmenttimalli on tällä hetkellä hyvin määritelty. Palvelun liittäminen tuotteeseen ja sen ymmärrys myös konseptikehityksessä olisi tärkeää. Arvontuotannon kannalta merkittävää on myös ymmärtää asiakkaan liiketoimintaprosessi ja sen tukeminen, koska silloin voidaan tehostaa toimintaa oikeissa kohteissa ja toisaalta myös poistaa turhaa toimintaa ja vääriä olettamuksia, mikä puolestaan saa aikaan kustannussäästöjä ja vapauttaa resursseja. Se on tärkeä osa arvontuotantoa.

Haastattelussa kysyttiin arvomyyntimallin käyttömahdollisuuksista projektipäällikön työkaluna. Asiasta oltiin kahta mieltä. Hyötynä nähtiin, että arvokartat ja malli toimisivat linkitettyinä toisiinsa. Arvomyyntimallia voitaisiin siten päivittää projektin tuloksilla eli konseptikehityksen, tuotekehityksen ja myynnin materiaali siirrettäisiin arvomyyntimalliin. Projektin etenemisen kannalta malli toimisi työkaluna, koska se auttaisi suunnitelmien ja toteutumisen seuranta. Sen nähtiin myös tarjoavan laaja-alaisemman ymmärryksen kokonaisuudesta ja siitä, että arvomyynti on suunnattu koko yhtiölle.

Haasteena nähtiin tuen saaminen ja vastuun jakaminen arvomyyntimallin koostamisesta oikean tiedon tuottamiseksi. Mallin käyttöönotto konseptikehitykseen edellyttäisi asiaan perehtyneitä eri organisaatioiden edustajia projektipäällikön tueksi, jotta konseptikehityshankkeissa arvomyyntimalli ymmärrettäisi samalla tavalla.

Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, että arvomyyntimalli ei toimi työkaluna. Projektipäällikön ymmärrystä prosessista ja asiakokonaisuudesta pidettiin oppimisen kannalta merkittävämpänä

ja motivaatiota lisäävänä tekijänä. Mallien ja kriteeristön kerrottiin tuovan kuria työskentelyyn, mutta ne eivät yksin vie haluttuun lopputulokseen.

Arvomyyntimallin käyttömahdollisuuksien kartoittamisen jälkeen kartoitettiin, mikä hyöty mallista voisi olla konseptikehityksen toiminnassa. Haastattelussa kerrottiin, että arvomyyntimallin tarkoitus on helpottaa projektipäällikön työtä, koska mallilla selvennetään, mitä pyritään tekemään ja mitä onnistuminen tuo kohdeyritykselle. Projektin alussa mallin kerrottiin auttavan tuotteen rakentamiseen liittyvässä määrittelyssä ja myöhemmin sen avulla voidaan varmistaa, että projekti etenee suunnitelmien mukaan. Mallia pidettiin myös apuna asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä. Sen kerrottiin antavan projektipäällikölle hyvin paljon tietoa, joka auttaa päivittäisessä työssä ja päätöksenteossa ja tukevan oman hankkeen arvon testauksista ulkopuolisten tahojen tukemana. Toisaalta sen kerrottiin tuovan myös lisää haastetta työhön.

Lisäksi mallin kerrottiin vahvistavan arvomyyntiviestiä ja kilpailijoista erottumista. Tuotekehitysprojekti ja asiakasprosessit puhuvat samaa kieltä, mistä hyötyvät molemmat osapuolet. Mallin kerrottiin myös pakottavan tekemään asiat systemaattisesti ja pitävän ne konkreettisempina. Haastattelun mukaan myynnissä nähdään konseptikehityshankkeita hyvin harvoin, mutta malli lisää läpinäkyvyyttä ja projektipäällikkö pystyy välittämään tiedon konseptin merkityksestä ja siitä, mitä sen avulla halutaan tuoda. Lisäksi haastattelussa painotettiin, että malli auttaa myyntiä perustelemaan asioita edelleen asiakkaille; kyseessä ei ole vain tuote, vaan myös prosessit sekä asiakkaan ja loppukäyttäjän tarpeet. Prosessien ymmärrys laajentaa ratkaisun soveltuvuutta erilaisiin tarpeisiin. Arvomyyntimallia toivottiinkin tuotavan paremmin esille konseptikehitykseen.

Selvitettäessä nykyisen arvokoulutusmateriaalin soveltuvuutta ja riittävyttä, ilmeni, että suurimmalle osalle haastatelluista arvokoulutusmateriaali ei ollut tuttu. Sen kerrottiin olevan melko uusi, joten aika näyttää hyödyt myyntiorganisaatiossa. Tavoitteena on koulutus ja materiaalin tarkoituksen ymmärrys. Materiaali on ensisijaisesti suunnattu myynnille ja sitä on kehitettävä erikseen myös tuotekehityksen käyttöön. Materiaali ei vielä tällä hetkellä ole riittävä ja sen hyödynnettävyyden kannalta on tärkeää, että löydetään oikea viestintätapa eri organisaatioille. Koulutusmateriaalin tarkoituksen kerrottiin olevan arvonluontimallille määritellyt prosessit ja harmoninen esitystapa. Haastattelun mukaan perusajatus on se, että koulutusmateriaalista on tarkoitus tehdä ”tarpeeton”, eli sen sisältö tulee siirtää koko organisaation ajattelutapaan.

4.4 Asiakasuskollisuustutkimus

Asiakasuskollisuustutkimusten tulosten hyödyntämistä konseptikehityksessä pidettiin erittäin hyvänä ideana ja asiasta oltiin hyvin yksimielisiä. Haastattelussa kävi ilmi, että tällä hetkellä tuloksista saattaa tulla tietoa vahingossa, mutta ei missään tapauksessa järjestelmällisesti. Ehdotettiin, että vapaamuotoisia vastauksia voitaisiin hyödyntää esimerkiksi arvokarttojen ylläpitämiseen. Konseptikehityksen työtä voidaan myös arvioida negatiivisen ja positiivisen palautteen kautta. Sanalliset kommentit tulisi käydä läpi ja käytettävä projektipäällikön apuna tuotemarkkinoinnin edustajia. Tuloksia läpikäymällä voitaisiin tutkia, mitä informaatiota tutkimuksesta voisi käyttää ja seuloa hyödynnettäväksi. Todettiin myös, että asiakasuskollisuustutkimus on raskas työstää, mutta sanallisten kommenttien ja negatiivisen palautteen tutkiminen voisi olla hyödyllistä. Ideoiden hyödyntämismahdollisuuksia ehdotettiin käytettävän samalla tavalla, kuten esimerkiksi innovaatiotyökalussa.

Koska tutkimuksen kohderyhmä on hyvin laaja, kysymysten todettiin olevan hiukan liian yleisellä tasolla konseptikehityksen käyttöön, mutta kysymysten seulonnan ja yhteistyön avulla sitä ei yleisesti ottaen pidetty ongelmana. Tutkimustulosten käyttöä tärkeämpinä menetelminä todettiin kuitenkin asiakkaan observointi ja jo konseptivaiheessa saatu palaute. Tuloksia ehdotettiin käytäväksi läpi esimerkiksi työpajoissa ja niihin perehtymistä voisi seurata kehityskeskusteluissa.

Asiakasuskollisuustutkimusta pidettiin systemaattisena tapana kysyä asiakkaan mielipidettä ja peilata hänen arvomaailmaansa konseptikehityksen toimintaan. Asiakasrajapintaa pidettiin etäisenä konseptikehityksestä, joten tutkimus nähtiin hyvänä työkaluna lisäämään ymmärrystä asiakkaan tarpeista. Lisäksi tulosten käyttämisellä saatava arvo olisi asiakasuskollisuuden parantaminen. Konseptikehityksen kannalta ilmeneviä epäkohtia, joita toiminnassa toistetaan, voitaisiin tämän kautta pyrkiä poistamaan. Myös tässä yhteydessä ilmeni, että kokonaisuuden, asiakkaan, loppukäyttäjän ja kohdeyrityksen etujen ymmärtäminen ovat tärkeimpiä arvontuotantoa edistäviä tekijöitä.

4.5 Muita asiakasarvon määrittämiseen liittyviä ideoita ja toimintatapoja

Haastattelun loppuksi kartoitettiin, olisiko vastaajilla vielä muita ideoita ja ehdotuksia asiakasarvon lisäämiseksi. Tärkeinä asioina pidettiin selkeämmän kokonaiskuvan hahmottamista jo projektin alkuvaiheessa, tiedonhankinnan merkitystä sekä yhteistyön tarvetta tiedonhankinnan tehostamiseksi. Turvallisuutta ja siihen liittyviä standardeja sekä prosessien ymmärrystä ja loppukäyttäjän tarpeiden huomioimista pidettiin myös asiakasarvoa lisäävinä tekijöinä.

Haastattelun mukaan myynnissä tuotteille ja prosesseille asiakastarpeiden täyttämiseksi suoritettavien toimenpiteiden ymmärtäminen lisäisi kokonaiskuvan hahmottamista konseptikehityksessä. Lisäksi konseptikehityksen kannalta olisi todella tärkeää ymmärtää paremmin myynnin toimintaa, jotta voitaisiin estää vanhentuneen tiedon käyttö. Ehdotettiin myös koottavaksi joukko eri myyntiorganisaatioista kehittämään omaa toimintaansa. Yhteistyö konseptikehityksen kanssa auttaisi tehostamaan tärkeää työtä ja poistamaan turhiksi todettavia toimintatapoja. Myyntiprosessissa ja erityisesti suurasiakasprosessin asiakkailla kerrottiin olevan paras ymmärrys asiakastarpeista. Suurasiakasprosessia voisi täten peilata arvokarttaan ja saada siten vahvistusta sille, että kohdeyrityksellä on oikeat olettamukset asiakkaiden arvoista.

Projektipäälliköiden panostuksen kohdeyrityksen liiketoimintamallin tutkimiseen ja liiketoimintaomistajien kanssa käytäviin keskusteluihin todettiin olevan tärkeä toimenpide arvomuodostuksessa. Projektipäällikön tehtävä ei ole ainoastaan kerätä informaatiota eri organisaatioilta, vaan muodostaa oma näkemys omasta projektista ja toteuttaa projektia referenssihenkilöiden kanssa. Referenssihenkilöiden kanssa tulisi selvittää oikeat sidosryhmät, jotka tukisivat projektin läpiviemistä. Myös oikeiden projektipäälliköiden valinta on tärkeää. Paras toimintapa olisi ajattelumalli, jossa oma projekti on kuin oma yritys, johon sitoutua. Projektipäällikölle tulee antaa kyky hankkia tietoa ja sen kautta laajentaa ymmärrystään myös yhtiön ja asiakkaan arvon nostamiseksi. Projektipäälliköitä tulisi myös nykyistä enemmän kannustaa käyttämään ohjausryhmiä oikein ja esittää riittävästi väitteitä ja kysymyksiä. Äärimmäisen tärkeänä asiana pidettiin panostamista strategiaosuuteen, koska nykyään konseptikehityshankkeeseen siirrytään liian aikaisin.

Haastattelussa otettiin esille myös turvallisuusstandardit. Monilla Euroopan mailla on käytössä tiukat turvallisuus- ja modernisointistandardit, jotka laaditaan kansallisilla ja kansainvälisillä tahoilla. Standardien avulla määritellään tuotteille tietty turvallisuustaso. (Toimintaympäristö 2011.) Haastattelun mukaan olisi hyvä miettiä, halutaanko turvallisuutta parantaa edelleen. Lisäksi tulisi pohtia, miten asiakkaalle painotetaan standardien merkitystä ja sitä, että kohdeyrityksen omaa henkilöstöä on mukana standardeihin liittyvässä päätöksenteossa. Globaalit standardit helpottaisivat hakuprosessia ja turvallisuuskulman laajentaminen puolestaan lisää asiakasarvoa.

Asiakkaan ja loppukäyttäjän eroja tulisi selkeyttää siten, että prosessien osapuolet saataisiin tukemaan toisiaan ja kommunikoimaan paremmin keskenään. Asiakas ja loppukäyttäjä sekoitetaan joskus toisiinsa ja loppukäyttäjäprofiilien sisältöä tulisi kirkastaa. Tuotekehitys voisi tuottaa materiaalia maayhtiölle siitä, miten arvomyyntimallissa esitetyt loppukäyttäjäprofiilit ja osaaminen voidaan hyödyntää paremmin. Näin saataisiin hyödynnettyä tehokkaammin loppukäyttäjän tarpeita, jotka eivät välttämättä ole asiakkaan tiedossa ja jotka eivät ehkä muuten tulisi esille.

4.6 Haastattelujen keskeiset tulokset

Tehdyissä haastatteluissa tärkeimpinä tekijöinä asiakasarvon lisäämiseksi pidettiin ratkaisun ominaisuuksia, kilpailuetua ja onnistumista asiakasarvon määrittämiseen jo projektin alkuvaiheessa. Haasteina pidettiin toiminnan systematisointia ja dokumentointia, joita tulisi parantaa. Uutena työkaluna ehdotettiin arvokartan käyttöönottoa. Hyvin johdettuna se mahdollistaisi asiakasarvon seurannan pitkällä aikavälillä.

Strategiavaiheeseen panostamista pidettiin tärkeänä kehityskohteenä, sillä se auttaisi vapautamaan resursseja ja säästämään kustannuksia. Säästöjä saataisiin aikaan myös keskeyttämällä rohkeammin projekteja, joiden kannattavuus ei ole suunnitellulla tasolla. Strategiavaiheessa toteutettava informaationkeruu ja keskeisten organisaatioiden ja sidosryhmien välinen yhteistyö auttaisi laajentamaan tietämystä ja lisäisi motivaatiota työskentelyyn. Taustatieto auttaisi myös lisäämään ymmärrystä markkinoista ja niiden kehityksestä sekä toimittajan ja asiakkaan välisistä prosesseista, mitä pidettiin avainasiana arvontuotannossa.

Konseptikehitysprosessiin laadittu kriteeristö on projektien vaihtelevuudesta johtuen kevyt, mutta selkeämmän vision, segmentin ja asiakasarvon määrittämisen voisi sisällyttää kriteereihin. Vapautuneita resursseja voisi hyödyntää tiedonhankintaan ja tehokkaampaan dokumentointiin. Erilaisten työkalujen ja mallien käyttöönoton kerrottiin tuovan järjestelmällisyyttä työskentelyyn. Työkalut ja käytössä olevat mallit helpottaisivat ja selkeyttäisivät dokumentointia, jolloin myös asiakasarvon määrittymistä olisi helpompi seurata pitkällä aikavälillä.

Arvomyynti on uusi toimintamalli, joten sen hyötyjä konseptikehityksessä ei osattu vielä tarkasti sanoa. Malli on suunnattu koko organisaatiolle, joten tulevaisuudessa siitä on varmasti hyötyä, kun eri organisaatioille suunnattu koulutus toteutuu. Arvomyyntimallin sisäistäminen tukisi projektipäällikön ymmärrystä asiakkaan ja markkinan tarpeista ja niille annetuista arvopäätöksistä, joten tässäkin mielessä yhteistyö arvomyynnin parissa työskentelevien organisaatioiden kanssa olisi avuksi.

Asiakasuskollisuustutkimuksen tulosten hyödyntämistä konseptikehityksen toiminnassa pidettiin erittäin hyvänä ideana. Tutkimuksen kohderyhmä on hyvin laaja, joten tehokkain tapa hyödyntää tuloksia voisi olla tutustuminen sanallisiin kommentteihin ja negatiiviseen palautteeseen, josta voisi seuloa tuotteisiin, palveluihin, ratkaisuihin ja toimintatapoihin liittyviä kehitysehdotuksia. Tutkimukseen perehtyminen ja sen kautta tehdyt kehitystoimenpiteet ovat eduksi asiakkaalle, loppukäyttäjälle että kohdeyritykselle ja siten myös tärkeä osa arvontuotantoa.

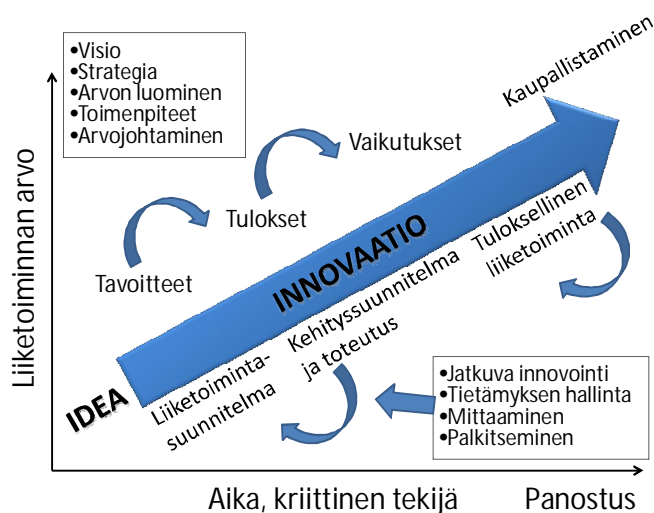
Kysyttäessä asiakasarvon määrittämiseen liittyviä muita tekijöitä, haastattelussa painotettiin jälleen strategiavaiheeseen panostamista, tehokkaampaa yhteistyötä, kilpailuedun merkityksen ymmärtämistä sekä asiakkaan ja loppukäyttäjän prosessien ymmärtämistä. Näillä tekijöillä on positiivinen vaikutus kustannuksiin, resursointiin, uusien tarpeiden havaitsemiseen markkinoilla ja sen kautta myös asiakasarvon lisäämiseen.

5 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten asiakasarvo ja sen lisääminen saadaan paremmin mukaan tuotekehitysprosessin suunnitteluvaiheeseen ja sen päätöksentekoon. Haastattelun avulla selvitettiin päätöksentekoon liittyviä kriteereitä sekä nyky- ja tavoitetilan väliset poikkeamat. Seuraavissa luvuissa esitetään tavoitetilaan pääsemiseksi kehitysehdotuksia, jotka perustuvat haastattelutulosten antamaan tietoon sekä lähdemateriaaliin.

5.1 Arvonmuodostus

Malisen ja Barskin (2004) mukaan innovaatiotoiminnan arvonmuodostus lähtee siitä, että päätöksenteon pohjana ovat oikeat argumentit eli arvoa kasvattavat tekijät. Toimenpiteillä ja arvojohtamisella voidaan varmistaa halutun arvon muodostuminen ja tavoitetila. Kuviossa 10 esitetään innovaatiotoiminnan ja -johtamisen viitekehys idean saattamisesta kaupallistamisvaiheeseen. Kuvassa halutaan painottaa vision merkitystä tavoitteiden asettamisessa, liiketoimintaan liittyvien riskien ja mahdollisuuksien kartoitusta sekä seuranta ratkaisujen parantamiseksi. Jatkuva prosessin aikana tapahtuva innovointi, liiketoimintasuunnitelman päivitys ja kehityksen toteutumisen seuranta ovat tärkeitä. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tehtävät analyysit ja riskienkartoitus jäävät valitettavan usein liian vähälle huomiolle, kun ideasta innostuneina siirrytään kehitysvaiheeseen. (Malinen & Barsk 2004, 40.) Haastattelun mukaan tätä asiaa pidettiin myös konseptikehityksen toiminnassa ongelmana, joten strategia-vaiheeseen panostus on erittäin tärkeää. Sitä valotetaan tarkemmin seuraavassa luvussa.



Kuvio 10: Innovaatiotoiminnan ja -johtamisen viitekehys (Malinen & Barsk 2004, 41)

Haastattelussa otettiin esille myös hinnoittelu, jonka kerrottiin perustuvan liikaa katelaskelmiin. Myyntiorganisaatiossa hinnoitteluun pyritään panostamaan arvomyyntikoulutuksen avulla. Anderson, Narus ja Narayandas (2008, 211) esittävät kolme vaihtoehtoista hinnoittelumenetelmää: kustannus-, markkina- ja arvoperusteisen hinnoittelun. Arvoperusteisessa hinnoittelussa hinta on suhteessa tarjooman arvoon. Kaarion ym. (2004, 112) mukaan arvoperusteinen hinnoittelu antaa mahdollisuuksia katteiden huomattavaan parantamiseen. Silloin hinta perustuu arvoon, jonka ratkaisu asiakkaalle luo. Arvoon perustuvien hintojen määrääminen edellyttää arvon osoittamista asiakkaalle ja toimittajan ainutlaatuista asemaa.

5.2 Strategiavaiheeseen panostus

Kuten johdanto-osiossa todettiin, epäonnistuneet tuotekehitysprojektit saattavat aiheuttaa yritykselle mittavia tappioita ja jättää sen jälkeen kilpailijoistaan. Tämän vuoksi jo konseptin suunnitteluvaiheessa tulisi tutkia tarkasti projektin toteuttamiseen edellytettävät asiat. Haastattelussa painotettiin strategiaosuuden tärkeyttä: hyvin laaditun strategian avulla kannattamattomaksi todettavat hankkeet voitaisiin keskeyttää ajoissa tai jättää kokonaan aloittamatta. Myös lopettamalla ajoissa ja rohkeammin vähemmän kannattavia kehitysprojekteja saataisiin aikaan resurssi- ja kustannussäästöjä ja voitaisiin keskittyä tärkeimpiin hankkeisiin. Ruuska (2007, 41) puoltaa myös samaa asiaa toteamalla, että projekteja asetetaan usein liian kevein perustein. Projekti on yritykselle aina investointi, joten kustannukset ja hyödyt tulisi selvittää huolellisesti riittävän monta näkökulmaa huomioiden. Hän myös viittaa sanontaan, että projektitoiminnalle olisi kunniaksi, jos joka toinen projekti olisi jätetty aloittamatta.

Sammallahti (2009, 26–27) kuvailee strategian ja siitä juontuvan liiketoimintakonseptin merkitystä. Tarvitaan perinpohjaisesti mietitty strategia, jossa tulee ottaa huomioon perusidean

lisäksi myös arvomaailma, eettiset kysymykset ja tulevaisuudenkuvat. Myös haastattelussa todettiin, että toiminnan ulottuvuudet ja kokonaisuuden ymmärtäminen ovat merkittäviä tekijöitä konseptin strategiaa pohdittaessa. Sidosryhmien kanssa työskentely on äärimmäisen tärkeää strategisista päätöksistä tehtäessä kuten myös projektin edetessä. Jo ennen konseptien suunnittelun aloittamista tulisi ottaa huomioon monia muitakin asioita, kuin kriteeristöissä on määritelty, kuten yhtiön strategia, markkinat, taloussuhdanteet ja niiden kehitys, viranomais-ten toimet ja vaatimukset. Tarkka selvitystyö ja sidosryhmien hyödyntäminen ennen projektin aloittamista saattavat myös auttaa uusien ideoiden ja mahdollisuuksien löytämistä. Esimerkkinä strategisesta virhearvioinnista mainittakoon valokuvausalaan eri tavoin mullistanut Kodak-yhtiö, jonka uutisoitiin hakeutuvan velkasaneeraukseen pitkään jatkuneiden tappioiden seurauksena. Yhtiö oli viime vuosina kärsinyt tappioista digitaalitekniikan vallatessa markkinat. Kuitenkin yhtiö oli kehittänyt ensimmäisen digitaalikameran jo vuonna 1975, mutta hyllyttänyt hankkeen, koska pelkäsi sen vahingoittavan silloin hyvin kannattanutta filmivalmistustaan. (Taloussanomien 2012.)

Malinen ja Barsk (2004) korostavat tiedonhankinnan merkitystä innovaatioprosessin alkupäässä sekä sitä, miten nopeasti pystytään hankkimaan ja analysoimaan uusin tieto asiakkailta, markkinoilta, teknologian kehityksestä ja kilpailijoista. Tietointensiivisyyden kasvaessa nämä asiat ovat muodostuneet kriittisiksi kilpailutekijöiksi. Arvonmuodostusta ajatellen tärkeässä asemassa ovat tietämyksen arvo ja muut aineettomat hyödykkeet, joita ei voi jättää huomiotta liiketoimintasuunnitelmaa pohdittaessa. (Malinen & Barsk 2004, 40–41.) He kuvaavat myös innovaatioprosessin alkuvaiheeseen liittyviä epävarmuustekijöitä, jotka liittyvät onnistuneeseen kehitysidean toteuttamiseen ja lanseeraukseen. On huomattava, että riski ja mahdollisuus voidaan määrittää ja niitä voidaan riskinhallinnan keinoin hallita. Epävarmuus on puolestaan käsite, johon liittyy epätietoisuus eikä sen arvoa ei pystytä tarkasti ennustamaan. Epävarmuus kuitenkin voidaan jakaa negatiivisiin ja positiivisiin tulonodotuksiin eli riskeihin ja mahdollisuuksiin. Innovaatiotoiminnassa tyypillisiksi epävarmuustekijöiksi mainitaan teknologiat, markkinat, ympäristötekijät ja kyvykkyys kuten resurssit, osaaminen, organisaatio ja yhteistyökumppanit. Jos esimerkiksi kyvykkyiden keskeinen osatekijä on heikko, se vaikuttaa epävarmuutena ja riskinä innovaatiotoimintaan. Riskienhallinnalla eli tässä tapauksessa kyvykkyiden systemaattisella kehittämisellä, kuten ulkoistamisella tai strategisten kumppanuuksien avulla, kyvykkyyttä voidaan parantaa. Epävarmuustekijät pitäisikin saada muutettua riskitekijöiksi arvottamalla epävarmuuden suuruus erilaisilla olemassa olevilla menetelmillä, kuten nettonykyarvomenetelmällä (net present value), päätöspuuanalyysillä (decision tree analysis), skenaarioanalyysillä (scenario analysis) ja reaaliopioanalyysillä (real option analysis). (Malinen & Barsk 2004, 60–63, 65.)

5.3 Tiedonhankinta ja yhteistyö

Haastattelun tuloksena voidaan todeta, että tavoitetilan saavuttamiseksi yksi selkeimmistä kehityskohteista on organisaatioiden välinen yhteistyö asiakkaan ja loppukäyttäjän tarpeiden sekä kokonaisuuden ymmärtämiseksi ja viestinnän lisääminen. Storbackan ym. (2003) mukaan asiakkuuslähtöisen toiminnan edellytyksenä on asiakkaan arvontuotannon syvälinen ymmärrys, joka lähtee asiakkaan tarpeiden ja näkemysten kuuntelemisesta. Tämän lisäksi tärkeä näkökulma on yrityksen oma osaaminen. Nykyisten tarpeiden lisäksi tulee ottaa myös huomioon, mitä asiakas haluaa tulevaisuudessa. Pitkän aikavälin menestys voidaan toteuttaa vain selvittämällä lausumattomat tarpeet ja heräämättömät toiveet. (Storbacka ym. 2003, 90.) Haastattelussa ilmeni, että paras tapa oppia tunnistamaan asiakkaan tarpeet, on asiakkaan luona oleminen ja asiakkaan liiketoimintaprosessin ymmärrys sekä kyky saada myös asiakas ja loppukäyttäjä kommunikoimaan keskenään uusien tarpeiden tunnistamiseksi.

Haastattelun mukaan markkina- ja asiakassegmenttien tarpeet ovat tiedossa niissä organisaatioissa, joissa työskennellään asiakasrajapinnassa, mutta tietoa kaivataan myös konseptikehityksen saataville lisäämään kokonaiskuvan hallintaa. Toiminnan kerrottiin painottuvan teknologialähtöisyyteen, joten asiakasnäkökulman ymmärrystä kaivataan nykyistä enemmän. Haastattelussa pohdittiin, odottavatko liiketoimintaomistajat projektipäällikön hankkivan projektiin tarvittavan tietopohjan ja oltiin lähes yksimielisiä siitä, että nimetty henkilö tai ryhmä eri osaamisalueilta olisi suurena apuna. Tavoitetilan saavuttamiseksi painotettiin myös projektipäälliköiden omaa aktiivisuutta tiedonhankinnassa ja tehokasta perehtymistä projektin edellyttämiin taustatietoihin motivaation lisäämiseksi. Malinen ja Barsk (2004, 41) toteavat, että myös oppiminen ja osaamisen systemaattinen kehittäminen ovat strategisia asioita. Työntekijöiden motivoinnin kannalta toiminnan kehittymistä tulee mitata ja onnistuneesta toiminnasta tulee palkita.

5.4 Prosessien ymmärrys

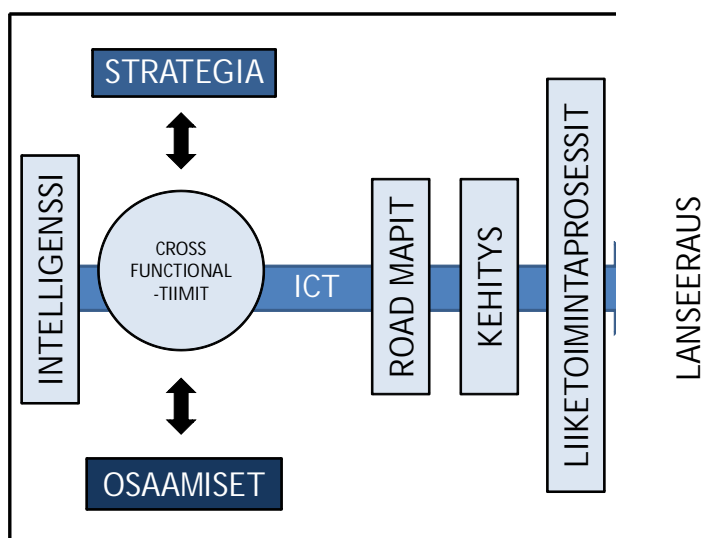
Strategisten asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on kehittää asiakkuuden lujuutta pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden varmistamiseksi. Tärkeimmät tavoitteet ovat nykyisen asiakkuuden täyspainoinen hyödyntäminen ja kuten edellisessä luvussa todettiin, myös piilevän uuden liiketoiminnan mahdollisuuden havaitseminen. Asiakas pitää asiakkuutta tärkeänä, koska se tukee myös hänen prosessejaan ja tavoitteitaan. (Storbacka ym. 2000, 21-22.) Haastattelussa ilmeni, että toimittajan myyntiprosessin ja asiakkaan ostoprosessin yhteensovittaminen ja ymmärrys eivät yksin riitä, vaan lisäksi tulee hallita asiakkaan liiketoimintaprosessi kokonaisuutena. Tämän avulla voitaisiin kohdentaa toimintoja lausumattomiin tarpeisiin ja poistaa turhaa ja vanhentuneeseen tietoon sekä olettamuksiin perustuvaa toimintaa. Myös Best (2009, 137) painottaa asiakasprosessin ymmärryksen merkitystä ja sen tuomia mahdollisuuksia vai-

kuttaa asiakaskokemukseen. Liiketoiminta voi vastata ennakoimalla mahdolliset ongelmat ja auttamalla asiakasta erilaisissa asiakaskohtaamistilanteissa (customer touch points).

Arvontuotannon tasot voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: asiakaskohtaamistasoon, asiakkuus-tasoon ja kokonaisuuden tasoon. Asiakaskohtaamistasolla tarkoitetaan ostotilannetta, jossa asiakas tekee valinnan ja määrittää mieltymyksensä eri vaihtoehtojen välillä. Saadakseen etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden yritys voi järjestää asiakaskohtaamisen uudelleen esimerkiksi selvittämällä asiakkaan ongelmat ja tarpeet ja ohjata kohtaamista asiakkaan suosimiin kanaviin. Ostopäätöksen jälkeen ollaan asiakkuustasolla, jossa asiakas on kiinnostunut tuotteen kyvystä tuottaa arvoa ja on kiinnostunut siitä, miten hyvin toimittajan prosessit tukevat hänen arvontuottamisprosessiaan. Lisätäkseen asiakkaan kokemaa arvoa, toimittaja voi tässä vaiheessa parantaa asiakkuusprosessia esimerkiksi kehittämällä vaihtoehtoisia hinnoittelujärjestelmiä tai muuttamalla asiakaskohtaamisia. Kokonaisuuden taso kuvaa asiakkaan halua saada käsitys siitä, miten hyvin asiakkuus tukee hänen omia tavoitteitaan ja toiminta-ajatusta. Arvon lisääminen tällä tasolla on merkittävä strateginen vaihe, jonka aikana yritys saattaa uudistaa koko vallitsevan arvontuottamisjärjestelmän. Vaihtoehtoina ovat muun muassa uuden aseman luominen tai verkostoituminen kumppaniyritysten kanssa. (Storbacka ym. 2000, 22-23.)

5.5 Innovatiivisuuden kehittäminen

Mietittäessä, miten innovatiivisuutta voidaan kehittää systemaattisesti entistä paremmaksi, kyvykkyys on Malisen ja Barskin (2004) mukaan sopiva käsitelmä. Se on tietointensiivisyyden ja dynaamisuuden aikakaudella muodostunut yhdeksi tärkeimmistä uuden strategia-ajattelun käsitteistä. Kyvykkyys on strategisten resurssien olennainen osa, joka koostuu osaamisesta, liiketoimintaprosesseista ja tietoteknisistä ratkaisuista. Kuviossa 11 esitetään yleinen innovaatioprosessin malli, jossa on kuvattu edellä mainitut komponentit. Innovaatioprosessin alkupäässä avainasemassa on niin sanottu Cross Functional -tiimi, jota edustavat markkinoinnin, tuotekehityksen ja tuotannon jäsenet eli eri osakyvykkyysiin liittyvät prosessin omistajat. Tiimin tehtävänä on laatia kehitys-roadmapit, eli hallitut polut, joilla visiota kohti edetään. Kehitystulokset viedään markkinoille normaalien liiketoimintaprosessien kautta, minkä vuoksi prosessien omistajien läsnäolo alusta alkaen on erittäin tärkeää. (Malinen & Barsk 2004, 49, 51.) Konseptikehityksessä projektiryhmien tueksi on nimetty tietyt henkilöt, mutta kuten haastattelusta kävi ilmi, lisää tukea muista organisaatioista kaivataan. Tämänkaltaisen tiimin perustaminen voisi olla avuksi ymmärryksen laajentamisessa ja päätöksenteon tukena.



Kuvio 11: Innovaatioprosessi (Malinen & Barsk 2004, 51)

5.6 Arvokartta

Asiakasarvon määrittämisen tueksi ehdotettiin arvokartan käyttöönottoa tuotekehityksen eri vaiheisiin ja linkitettäväksi myös projektin seurantaan. Vertaamalla suhteellista suorituskyyä ja suhteellista hintaa, voidaan nähdä, kuinka ne sijoittuvat arvokartalle. Suhteellisen hinnan ja suorituskyyyn avulla voidaan päätellä ovatko tuotteet suorituskyyiltään ja hinnaltaan keskiarvon ylä- vai alapuolella. Alla laskentakaava:

$$\text{Suhteellinen hinta (tai suorituskyy)} = \frac{\text{Tuotteen hinta (tai suorituskyyyn arvosana)}}{\text{Keskihinta (tai suorituskyyyn arvosanojen keskiarvo)}} \times 100$$

Taloudellinen arvo, suhteellinen hinta ja suorituskyy ovat erinomaisia asiakasarvon mittareita. (Best 2009, 148-150.) Lisäksi - kuten haastattelussa todettiin - arvokartoitus on tehokas tapa tehdä johtopäätöksiä kilpailevista tuotteista.

Kun liiketoiminnassa keskitytään arvontuotantoon, tulee huomioida, että toiminta lähtee aina sidosryhmien tarpeista. Kuvion 12 esittämän 8-tasoisin mallin vaikutus on suurin käytettäessä sitä koko organisaatiossa. Se toimii myös erillisenä työkaluna tai yhdessä olemassa olevan työ-

kalun, kuten esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin (Balanced Scorecard) kanssa. (IEMA 2005, 10.)



Kuvio 12: Value Mapping (IEMA 2005, 10)

5.7 Työkalut

Haastattelussa ilmeni, että käytössä oleva projektihallintatyökalu toimii hyvin seurantatyökaluna, mutta sen tueksi ehdotettiin pd-matriisia (Policy Deployment Matrix), jonka tarkoituksena on muuttaa visio toteuttamiskelpoiseksi tehtäväksi, johon toiminnan osapuolet sitoutuvat (Velaction 2012). Lisäksi todettiin, että visiopaperi voisi olla avuksi arvonmäärittämisessä. Arvomyyntimallin käyttö työkaluna herätti haastatelluissa epävarmuutta, mutta sen käyttö linkitettyinä arvokarttaan nähtiin kuitenkin mahdollisena. Tämä helpottaisi projektien suunnitelmien ja toteutumisen seurantaa ja pitäisi tarvittavat tiedot ajan tasalla. Arvomyyntimallin käyttö työkaluna olisi hyödyllistä myös dokumentoinnin kannalta.

5.8 Kehitysehdotusten soveltaminen kohdeyrityksen konseptikehitykseen

Tämän opinnäytetyön teoreettisen tarkastelun, tehtyjen haastattelujen ja tulosten analysoinnin perusteella tärkeimpiä kehityskohteita ovat strategiavaiheeseen panostus ja eri organisaatioiden välisen yhteistyön tehostaminen tiedonhankinnan tueksi. Lisäksi tärkeimpiin projekteihin keskittyminen vapauttaisi resursseja ja mahdollistaisi projektien taustatietojen perusteellisemmän hallinnan vision ja asiakasarvon määrittämiseksi jo projektin aloitusvaiheessa.

Kuvio 13 on laadittu kehitysehdotukseksi ajatellen konseptikehitysprosessin systematisointia ja osaltaan myös kriteeristön tarkennusta. Kaavion sisältö pohjautuu edellä esitettyihin teoreettisiin kehitysehdotuksiin sekä haastattelussa esitettyihin ideoihin ja ongelmiin. Kaavion keskimmäiset laatikot kuvaavat projektin etenemistä, johon on otettu mukaan strategiavaihe

sekä projektin aloitus- ja tuotteistamisvaihe. Yläosassa on kuvattu organisaatiot, joiden kanssa yhteistyötä olisi tehostettava ja alaosassa perusedellytykset ja toimenpiteet projektin onnistumiseksi.

Jo ennen projektin asettamista, strategiasuunnitteluun tulisi panostaa nykyistä enemmän yhdessä myynnin ja tuotemarkkinoinnin ja tärkeiden sidosryhmien kanssa. Strategiavaiheessa tulisi investoida esimerkiksi innovaatioalan konsulttiyritysten palveluihin, tehdä huolellisia markkinatutkimuksia ja riskienhallintalaskelmia sekä pyrkiä määrittämään projektin tuottama asiakasarvo mahdollisimman tarkasti jo aikaisessa vaiheessa. Alkuvaiheeseen panostus auttaisi luomaan kirkkaan vision projektista ja näkemyksen segmentistä jo ennen projektin aloitusta. Myynnin ja tuotemarkkinoinnin kanssa tehtävä yhteistyö auttaisi tarkentamaan suunnitelmia myös ennen projektin aloitusta. Yhteistyön ja viestinnän tuottamaa informaatiota projektin eri vaiheissa tulisi hyödyntää myös strategiasuunnittelussa. Ennen tuotekehitysprojektin valmisteluvaiheeseen siirtymistä myynnin ja tuotemarkkinoinnin tuki on edelleen tärkeää, jotta kehitettävän ratkaisun kaikki mahdollisuudet saataisi hyödynnettyä markkinoilla myynnin lisäämiseksi.



Kuvio 13: Kehitysehdotus toiminnan ja yhteistyön tehostamiseksi

5.9 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus määritellään usein kahdesta näkökulmasta eli onko mitaus ja tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksesta johdetut päätelmät valideja ja reliaabeleja. Validius eli pätevyys ilmaisee mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä tutkitavan ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoitus mitata. Validius on hyvä silloin, kun kysymykset

ja kohderyhmät ovat oikeita ja taustojen kuvaukset ja tulkinnat yhteensopivia. Toisaalta tapaustutkimuksissa on aiheellista ajatella, että perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen, koska ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia. (Hirsijärvi ym. 2010, 231-232.) Tämän opinnäytetyön ohjaava opettaja sekä toimeksiantajan edustaja ovat tarkastaneet haastattelukysymykset ja vahvistaneet, että niiden avulla voidaan saada riittävästi materiaalia ja vastaukset tutkimusongelmaan. Haastattelun kohteeksi valittiin ryhmä, jonka jäsenillä on hyvä tietämys haastattelussa käsitellyistä asioista. Haastattelun tulosten antaman informaation todettiin olevan ja riittävä ja antoisaa.

Reliaabelius ilmaisee tutkimuksen luotettavuutta eli mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimusmenetelmän reliaabeliutta tukevat haastattelun kongruenssi eli yhdenmukaisuus. Tulosta voidaan pitää reliaabelina, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. (Hirsijärvi ym. 2010, 231.) Esille nousseet ongelmat, jotka suurin osa haastateltavista esitti, lisäävät tutkimustulosten luotettavuutta. Haastattelussa esitettiin samankaltaisia kysymyksiä hieman eri näkökulmasta, mikä myös vahvistaa tulosten luotettavuutta.

6 Opinnäytetyöprosessi ja oma kehitys

Olen työskennellyt kohdeyrityksen palveluksessa, mutta tutkittava aihepiiri, organisaatio ja prosessi olivat minulle uusia asioita. Lähdemateriaalin ja haastattelujen avulla sain käsityksen toiminnan kokonaisuudesta ja asiakasarvon kasvattamiseen vaikuttavista tekijöistä. Yrityksen näkökulmasta toin ulkopuolisen näkemyksen ja kehitysehdotuksia suunnitteilla olleisiin toimintamalleihin.

Koska tutkimani alue on kohdeyrityksessä yksi tärkeistä menestystekijöistä, se lisäsi tutkimustyön mielekkyyttä. Yrityksen liiketoiminta perustuu hyvin pitkälle kehitettyyn teknologiseen osaamiseen, jossa innovaatioilla on suuri merkitys. Sen vuoksi eri innovaatioiden läpikäynti ja esivalinta on erittäin tärkeää yrityksen menestykselle.

Aihe on hyvin ajankohtainen, sillä se ajoittuu yhtiön sisäisten kehitysohjelmien käyttöönottoon. Opinnäytetyölläni on selkeä yhteys työelämän sekä uusien toimintamallien ja ratkaisujen kehittämiseen. Koen opinnäytetyöprosessin vahvistaneen osaamistani keskeisten periaatteiden ja menetelmien hallinnassa sekä siinä, miten teoreettisia toimintamalleja sovelletaan käytännön työelämässä. Osa käyttämäni lähdeaineiston kirjoittajista toimii liikkeenjohdon konsultteina, joten teorian ja käytännön työelämän yhteys on vahva. Tämä auttoi ymmärtämään erilaisten toimintamallien soveltamista työelämään.

Opinnäytetyön haastavin ja myös antoisin vaihe oli haastattelujen purkaminen ja analysointi, joista saatu informaatio muodosti ytimen nyky- ja tavoitetilan tutkimukseen. Tämän lisäksi

teoriaan perehtyminen avasi käsityksiäni arvonmuodostuksen näkökulmasta. Ymmärryksen yhteistyön ja viestinnän merkityksestä ja niiden vaikutuksista yrityksen kannattavuuteen vahvistui entisestään. Uskon, että tästä ajattelutavasta on hyötyä työelämässä useilla alueilla. Haluan kiittää opettajaani ja kohdeyrityksen ohjaajaa hyvästä ja kannustavasta ohjauksesta tämän opinnäytetyön toteutumisesta.

Lähteet

Kirjalliset:

Anderson, J.C, Narus, J.A. & Narayandas, D. 2008. Business Market Management. Understanding, Creating, and Delivering Value, Third Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Best, R.J. 2009. Market-based management: strategies for growing customer value and profitability, Fifth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Hietikko, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä.

Hirsijärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita, 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Kaario, K, Pennanen, R, Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Suomentanut Auli Fauth. Helsinki: WSOY.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa, 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Suomentanut Riikka Renko. Helsinki: Readme.fi.

Malinen, P. & Barsk, K. 2004. Arvonmuodostus innovaatiotoiminnassa: Arvottaminen ja optioajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja, 6., uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen Risto Pelin.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa, 6., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Storbacka, K, Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kaupapaari.

Storbacka, K, Korkman, O, Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. RED. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla, 5. painos. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K, Blomqvist, R, Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä, 2. painos. Helsinki: WSOY.

Taatala, V. 2009. Innovaatioiden lähteillä. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Wong, K. 2011. CRM in Action: Maximizing Value Through Market Segmentation, Product Differentiation, & Customer Retention. Bloomington: iUniverse.

Sähköiset:

Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010. Viitattu 11.10.2011
<http://tinyurl.com/86svswd>

Innovatiivisuus. 2011. Viitattu 11.10.2011
<http://tinyurl.com/7bp6pbt>

Visio ja strategia. 2011. Viitattu 13.12.2011
<http://tinyurl.com/7gf58xv>

Toimintaympäristö. 2011. Viitattu 18.12.2011
<http://tinyurl.com/7kvjhf5>

Ratkaisut. 2011. Viitattu 21.12.2011
<http://tinyurl.com/7upjgmr>

Arvosanasto. 2012. Viitattu 4.1.2012
<http://www.limor.fi/arvosanasto/mika-on-arvokartta.html>

Taloussanomat. 2012. Viitattu 24.1.2012
<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2012/01/19/kodak-ajautui-velkasaneeraukseen/201221287/12>

Velaction. 2012. Viitattu 1.2.2012
<http://www.velaction.com/policy-deployment-matrix/>

IEMA, Institute of Environmental Management & Assessment. 2005. Value Mapping. Viitattu 2.2.2012
<http://www.iema.net/event-reports?startnum=181&aid=17410>

Julkaisemattomat:

Kohdeyrityksen sisäinen materiaali

Haastattelut

Kuviot

Kuvio 1: Tuotteiden ja palveluiden kehitysprosessi (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 26)	7
Kuvio 2: Strategia teoiksi (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 14)	11
Kuvio 3: Konseptikehityksen vaiheet	14
Kuvio 4: Asiakaspiramidi (Kohdeyritys)	20
Kuvio 5: Keskeiset markkina- ja asiakassegmentit (Kohdeyrityksen Yritysvastuuraportti 2010, 19)	21
Kuvio 6: Arvomyyntin toimintamalli (Kaario ym. 2004, 90)	22
Kuvio 7: Yhteenveto arvomyyntimateriaalin sisällöstä	23
Kuvio 8: Yleisen arvolupauksen rakenne	23
Kuvio 9: Arvonmuodostus, haltuunotto ja jakelu (Malinen & Barsk 2004, 32)	25
Kuvio 10: Innovaatiotoiminnan ja -johtamisen viitekehys (Malinen & Barsk 2004, 41)	40
Kuvio 11: Innovaatioprosessi (Malinen & Barsk 2004, 51)	44
Kuvio 12: Value Mapping (IEMA 2005, 10)	45
Kuvio 13: Kehitysehdotus toiminnan ja yhteistyön tehostamiseksi	46

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake.....	53
---------------------------------	----

Liite 1. Haastattelulomake

Asiakasarvon määrittäminen

- a) Miten asiakasarvo määritellään ja mikä on sen merkitys konseptikehitysprojektin päätöksenteossa?
- b) Miten arvonmäärittäminen voidaan tuoda paremmin esille konseptikehitysprojektissa?
- c) Mitkä ovat arvonmäärittämisen haasteet ja tavoitteet?
- d) Mitä asioita tulee esittää haettaessa hyväksyntää projektin aloituksen ja tuotekehitysvaiheeseen siirtymisen yhteydessä?
- e) Odottavatko liiketoimintaomistajat projektipäälliköiden keräävän asiakasarvoon liittyviä tietoja?

Asiakasarvon määrittämisen helpottaminen

- a) Miten asiakasarvon määrittäminen saataisiin mahdollisimman helpoksi ja mitä erityisesti tulisi ottaa huomioon? Keitä olisi oltava projektipäällikön tukena? Haasteet? Tavoitteet?
- b) Tarvittavat toimenpiteet? Tarvittava tuki, apu tai aineisto? Onko projektityökalu riittävä ja olisiko nykyisiä toimintatapoja muutettava? Muuta huomioitavaa?

Arvomyyntimalli

- a) Mitkä ovat arvomyyntimallin haasteet ja mahdollisuudet konseptikehityksessä? Miten asiakkaan odotukset ja tarpeet selvitetään? Antaako arv lupaus vastauksen asiakkaan omiin tavoitteisiin? Entä loppukäyttäjän? Nykytila? Tavoitteet?
- b) Voisiko arvomyyntimallia käyttää projektipäällikön työkaluna? Haasteet? Hyödyt? Kenen kanssa tehtäisiin? Miten?
- c) Mikä hyöty mallista on konseptikehitykselle?
- d) Onko nykyinen arvokoulutusmateriaali sopiva ja riittävä? Hyödyt? Haitat?

Asiakasuskollisuus

- a) Voitaaisiinko asiakasuskollisuustutkimuksen tuloksia hyödyntää konseptikehityksessä ja millä tavalla? Ellei, niin mitä tutkimuksessa pitäisi kysyä, jotta se palvelisi paremmin konseptikehitystä? Onko kohderyhmä oikea?
- b) Mikä arvo tulosten käyttämisellä voisi olla?

Mitä muita asiakasarvon määrittämiseen liittyviä yhtiön sisäisiä lähteitä tai toimintatapoja voisi hyödyntää konseptikehityksessä?